



# PRÁCTICAS DE LOS DIRECTORES ESCOLARES EN MÉXICO: CASOS DE ÉXITO.

**ROSARIO VILLELA-TREVIÑO**

ITESM, CAMPUS MONTERREY

[villela.rosario@gmail.com](mailto:villela.rosario@gmail.com)

**CARMEN CELINA TORRES-ARCADIA**

ITESM, CAMPUS MONTERREY

[ctorres@itesm.mx](mailto:ctorres@itesm.mx)

## RESUMEN

Los directores escolares son actores clave para el buen funcionamiento escolar e influyen en el proceso de enseñanza aprendizaje por lo que es relevante conocer más acerca de sus prácticas. Esta investigación se enfoca en aquellos directores señalados como éxitos en el contexto del Proyecto Internacional de Directores Escolares Exitosos (ISSPP, por sus siglas en inglés). Se realiza un análisis de casos múltiple, en el cual se examinan ocho casos de directores escolares mexicanos reconocidos como exitosos. Como hallazgos de esta investigación se presentan seis categorías de prácticas comunes entre los directores escolares: inclusión de los padres, participación de colaboradores, formación integral de los alumnos, presencia del director, entre otras. Las prácticas se describen y analizan desde la perspectiva de conocimiento construido colectivamente que al ser compartido por la comunidad escolar modifica las estructuras organizacionales en pro del logro de los objetivos escolares.

**Palabras clave:** directores escolares, prácticas, gestión escolar, administración escolar.

## INTRODUCCIÓN

El director escolar es señalado como el “responsable directo e inmediato de tomar decisiones para el funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos” (SEC, 2011, p.14), es responsable sobre todo lo que acontece en la institución (Pont, Nusche & Moorman, 2009), marca la pauta y la agenda para lograr el desarrollo educativo (Møller, Vedøy, Presthus & Skedsmo, 2009), y su rol es determinante en la calidad educativa (Cantón & Arias, 2008). Esto muestra la





importancia del puesto para el logro de los objetivos escolares, dado que es el encargado de que la escuela funcione de manera adecuada y de alcanzar la calidad que le demanda al sistema educativo.

Hay directores que se distinguen al lograr la eficacia en sus escuelas. Estos directores consiguen un equilibrio entre objetivos, tareas educativas y necesidades grupales (Torres, 2010) lo cual podría deberse a que direccionan todas sus acciones hacia el propósito de mejorar el aprendizaje de sus alumnos (Rosenholtz, 1985), es decir, al alcance de una meta o una visión compartida, en donde el director crea estructuras y procedimientos que sirven de guía para alcanzar las metas establecidas (González, 2007), de igual forma consigue el compromiso por parte de la comunidad escolar (Moss, Johansson & Day, 2011) incluyendo la participación de los alumnos en el proceso de enseñanza, además de alianzas con los padres de familia para establecer organizaciones de aprendizaje (Schmelkes, 2002). Giddens (2009) indica que mediante las acciones y la comprensión de la estructura social, las personas pueden rehacer la forma de ésta, a lo cual llama reestructuración, es bajo este marco que Méndez-Salcido y Torres-Arcadia (2013) ubican al director como un agente de cambio relevante para modificar las prácticas sociales y así lograr los objetivos escolares.

Algunas investigaciones han definido a este tipo de director como un director exitoso: son directores que logran resultados notables al atender de manera efectiva las cuestiones morales, sociales y éticas, así como la implementación de la agenda escolar establecida para la institución (por ejemplo, Day, Parsons, Welsh y Harris, 2002; Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1999; MacBeath, 1998). Por lo que se observa relevante analizar cómo dichos directores logran el éxito.

Entre las investigaciones que han surgido para estudiar a los directores exitosos, se encuentra el Proyecto Internacional de Directores Escolares Exitosos (ISSPP por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es documentar casos de directores escolares exitosos para generar mayor entendimiento sobre si lo que hace exitosa a una escuela en un país puede coadyuvar a hacer exitosa a otra escuela en otro país.

Las prácticas exitosas llevadas a cabo dentro de su escuela, pueden ser una manera de estudiar los elementos que favorecen el desempeño sobresaliente que muestran algunos directores, por lo que en esta investigación se utiliza, en primera instancia, el enfoque de práctica propuesto por Wenger, quien señala que las prácticas son elaboraciones colectivas de conocimiento que hace posible cumplir con los objetivos de las instituciones (2001). Jarrar y Zairi (2000) amplían el concepto de prácticas al señalar que las mejores prácticas son las que permiten obtener un resultado superior, propuesta retomada por Martínez (2012), quien en el contexto educativo define a las prácticas exitosas como aquellas prácticas adoptadas por uno o varios individuos para resolver problemas o aprovechar oportunidades, y de esta forma alcanzar los objetivos institucionales, los cuales pueden ser denominados resultados exitosos. Bajo este enfoque se identifican las prácticas de los directores escolares exitosos como evidencia de la forma en que los directores estudiados logran un desempeño exitoso.





## CONTENIDO

### Método

### Participantes

Para el análisis de estudio de casos múltiple se documentan ocho casos de directores exitosos de nivel secundaria en México. Se utiliza el protocolo diseñado por el ISSPP el cual consiste en tres entrevistas a los directores, alrededor de tres entrevistas a maestros, tres entrevistas a padres de familia y tres entrevistas grupales a los alumnos, variando la cantidad entre los casos.

Cuatro de los casos corresponden a directores de género femenino y cuatro a directores de género masculino, con una edad promedio de 54 años. El promedio de experiencia en el puesto de director es de 15 años con un promedio de seis años como director de la escuela actual. Los casos se documentan en escuelas ubicadas en las siguientes ciudades de México: Hermosillo, Chihuahua, Monterrey, Xalapa, Tuxtla Gutiérrez, Mérida, San Luis Potosí y Guanajuato.

### Materiales y procedimientos

Se estableció el uso del método de estudio de casos, específicamente se hace uso de un análisis de casos múltiple, ya que el propósito es identificar las prácticas realizadas por el director escolar exitoso que resultan comunes en los ocho casos documentados.

Se realiza el análisis del contenido de la transcripción de entrevistas para identificar y clasificar prácticas descritas en los ocho casos para posteriormente categorizarlas y así evaluar la relevancia de cada una de las mismas con respecto al logro de los objetivos escolares. Como requisito para la selección de las prácticas, la información debe ser suficiente para describir la práctica desde el punto de vista de los diferentes informantes, con lo que se le otorga validez a los resultados presentados.

## RESULTADOS Y COMENTARIOS

En el material analizado se identificaron 287 referencias relacionadas a las prácticas del director, las cuales se clasificaron en 28 categorías, que tras establecer como regla de selección que debían estar presentes en más del 50% (en al menos 5 de los ocho casos) se obtuvo como resultado seis categorías de prácticas las cuales se presentan a continuación.





1. **Inclusión de los padres:** Son las prácticas donde el director busca involucrar a los padres con las actividades y situaciones que acontecen en la escuela o con sus hijos. La inclusión de padres se puede ubicar en los hallazgos de otras investigaciones, por ejemplo Day encontró que el líder escolar exitoso tiene entre sus objetivos involucrar a los padres (2009). Las prácticas relacionadas con la inclusión de los padres se pueden clasificar en:

- a. *Actividades académicas padres-hijos.* Se refiere a las prácticas dirigidas a que las actividades académicas para los alumnos incluyan la participación de los padres de familia. Esto se puede observar, por ejemplo en el caso de Hermosillo en donde una madre señala que ha participado en los proyectos escolares, asimismo en Chihuahua el director que en su escuela se considera la partición y promoción hacia la cultura lectora por parte de los padres como miembros de la comunidad escolar.
- b. *Actividades para padres.* Se refiere a las prácticas en donde se organizan actividades para los padres de familia. Un ejemplo se observa en los casos de Xalapa y Tuxtla Gutiérrez en donde los padres de familia comentaban que la escuela les ha invitado a pláticas sobre diversos temas, destacando temas sobre la relación padres-hijos.
- c. *Información a padres de familia.* Se refiere a las prácticas que tienen como propósito establecer comunicación con los padres para que conozcan lo que acontece en la escuela, incluyendo los resultados en las evaluaciones y conducta de sus hijos. Entre los ejemplos de esta práctica destaca que en todos los casos las reuniones con padres de familia para presentar calificaciones se aprovechan para hablar de los problemas con sus hijos, tanto de rendimiento escolar como de conducta y así coordinarse con el padre de familia para dar respuesta a las problemáticas, estas reuniones son coordinadas por los directores con la participación de los docentes.





- d. *Interacción con la sociedad de padres de familia.* Se refiere a la práctica en donde el director promueve e interactúa con la sociedad de padres (conjunto de padres de familia representa a los demás en la toma de decisiones), un ejemplo de ello se observa en el caso de Guanajuato en donde un maestro comparte sobre la relación de la directora con la sociedad de padres: "...de hecho la sociedad de padres de familia, tiene un contacto muy directo, muy constante con la maestra Victoria" (sic).
2. **Participación de colaboradores.** Son las prácticas en donde el director se reúne periódicamente con docentes y administrativos para llevar a cabo la planeación, dar seguimiento y evaluación, entre otros. Un ejemplo se observa en el caso de Mérida en donde un maestro describe las reuniones y señala por qué es una de las fortalezas de la escuela "el director nos motiva a mejorar nuestro trabajo y eso pues nos sirve mucho porque cada bimestre hay una junta de consejo técnico en donde platicamos de los resultados que hemos tenido y vemos que necesitamos, en que estuvimos bien, hablamos sobre alumnos que han tenido problemas, cómo resolverlo, cómo mejorar esa situación, creo que son nuestras fortalezas que nos ayudamos mutuamente" (sic), esto coincide con lo que señala Fernández (2001) respecto a que las reuniones sirven para coordinar la colaboración de una actividad mediante el debate, negociación y toma de decisiones, de tal forma que están favorecen el trabajo en equipo.
3. **Presencia en la escuela.** Son las prácticas en donde el director se hace presente en la escuela, al dar rondines por el plantel, visitar el salón de clases, estar en la puerta durante la entrada y salida de los alumnos y acudir a los eventos escolares. Ésta práctica le permite al director, además de la observación, cuidar la disciplina y la seguridad. Ejemplos de ello se observan en el caso de Chihuahua, donde un maestro comenta que el director "está pendiente de que estemos trabajando. En ocasiones tenemos observaciones en el grupo, rondines y aparte revisiones" (sic). Lo cual coincide





con que el director como líder muestra su interés por la enseñanza al visitar el salón de clases (Southworth, 2009), asimismo la práctica de recorrer los pasillos fue encontrada en directores muy exitosos que la utilizan como un apoyo para saber cómo influir en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Barber & Morsher, 2008).

4. **Formación integral de alumnos.** Son las prácticas donde el director busca que el alumno aprenda o realice actividades extra-académicas al plan de estudio. Dentro de la formación integral de los alumnos se pueden encontrar sub-categorías:

a. *Actividades extra-académicas.* Se refiere a las prácticas en donde se organizan acciones dirigidas a que los alumnos puedan llevar a cabo actividades fuera del programa curricular. Incluyen los concursos de deportes, culturales, de formación de valores y actividades de servicio social. Un ejemplo de ello se encuentra en el caso de Tuxtla donde el director comenta “Nosotros salimos y participamos en eventos externos, eventos de conocimiento, culturales” (sic).

b. *Evento, pláticas y actividades que complementan al plan de estudios.* Se refiere a las prácticas que se llevan a cabo con el propósito de complementar la enseñanza e incrementar el conocimiento, ya sea del tema de una clase o de temas generales no programados en el plan de estudios. Un ejemplo de esta práctica es descrito por la directora de Monterrey quien señala: “en el transcurso del año uno va checando lo que puedes ir implementando, aquí hemos tenido y tenemos de todo... conferencias para los muchachos que deberás se oye mal la palabra pero bombardeamos a los muchachos de conferencias” (sic).

5. **Evaluación y seguimiento.** Son las prácticas donde el director evalúa y da seguimiento al desempeño de los actores escolares, los resultados de la escuela y el avance de los objetivos y proyectos escolares. Destaca el uso de diversas herramientas de estadística para realizar la





evaluación y dar seguimiento a los casos, entre ellos el uso de gráficas, promedios e índice de reprobación; como en el caso de Guanajuato en donde un padre de familia comenta que "...la directora se organiza muy bien, organiza su personal ...cuando hacen la primer junta veo al trabajo que hace el tutor, las estadísticas que desarrollan" (sic). Al respecto Antúnez (1999) subraya que la evaluación continua les es de utilidad a los directores para generar condiciones favorables para el aprendizaje, de igual forma la evaluación continua permite al director conocer los avances en los objetivos trazados y las condiciones que obstaculizan su alcance.

Asimismo, se debe señalar que las evaluaciones y seguimiento escolar son utilizadas al director como prácticas de motivación en donde el director reconoce el buen desempeño de alumnos y colaboradores, o comparte los logros alcanzados por el instituto con la finalidad de animarlos a seguir mejorando. Al respecto Day y Sammons indican que los directores escolares tienen un rol clave en la motivación y compromiso de quienes laboran en la escuela para promover el logro del éxito escolar (2013).

6. **Vinculación escolar.** Son las prácticas que el director realiza con el propósito de intercambiar servicios, materiales y conocimiento. La vinculación puede darse con padres de familia, la comunidad que rodea la escuela, instituciones públicas, empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro, estudiantes egresados y otras instituciones educativas. Ejemplos de ello se pueden observar en el caso de Hermosillo en donde la directora describe la vinculación con padres y empresas con un mismo fin "habrá también hijos de personas que tienen diferentes relaciones con diferentes secretarías o diferentes empresas y que eso nos facilita la gestión para obtener esos recursos" (sic) y en caso de San Luis Potosí cuando la directora señala "he recibido más apoyo de la zona industrial en gestoría en apoyo a la escuela también en cuanto a psicólogos a través de la universidad de doctores y todo esto" (sic).

## CONCLUSIONES





Se identifican seis categorías de prácticas en los ocho casos analizados, las cuales al ser promovidas por directores exitosos pudieran ser consideradas como prácticas exitosas, ya que favorecen el logro de los objetivos escolares (Martínez, 2012). Tomando en cuenta que el principal y único objetivo de las escuelas es promover el aprendizaje y enseñanza de manera exitosa (Bush, 2008), se puede concluir que estas prácticas podrían coadyuvar en el rendimiento escolar y desempeño de quienes forman parte del proceso de enseñanza-aprendizaje.

De igual forma estas prácticas evidencian el establecimiento de procedimientos y estructuras que favorecen el logro de las metas escolares de manera sostenible, al involucrar a los actores escolares en la construcción y ejecución colectiva de dichas prácticas.

## REFERENCIAS

- Antúñez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educación* 24, 89-110.
- Barber, M. & Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. N° 41. OPREAL. Traducido de: Michael Barber y Mona Mourshed. Septiembre 2007. How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top, McKinsey & Company, Social Sector Office. [http://www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/Worlds\\_School\\_Systems\\_Final.pdf](http://www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/Worlds_School_Systems_Final.pdf)
- Bush, T. (2008). From management to leadership. Semantic or meaningful change? *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2) 271–288. doi: 10.1177/1741143207087777.
- Cantón, I. & Arias, A. R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, 229-254. Recuperado de: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345\\_10.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf).
- Day, C. (2009). Building and sustaining successful principalship in England: the importance of trust, *Journal of Educational Administration*, 47(6), 719 – 731.
- Day, C. & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: A review of the international literature- CfBT Educational Trust- The University of Nottingham; University of Oxford.*
- Day, C.W., Parsons, C., Welsh, P. and Harris, A. (2002). Improving Leadership: Room for Improvement? *Improving Schools*, 5(1): pp36-51.
- Fernández, M.L. (2001). *Dirigir centros educativos*. Granada: Grupo Editorial Universitario.





- Giddens, A. (2009). *Sociology [Sociología]* (6ª ed.). P.W. Sutton (revisado y actualizado). Cambridge, R.U: Polity Press.
- González, M.P (noviembre, 2007). Impacto del trabajo del director escolar en el aprendizaje organizacional. Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa del COMIE, Mérida, Yucatán. Resumen recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/aplicacion/pat13.htm>
- Jarrar, Y. F., & Zairi, M. (2000). International transfer of best practice for performance and excellence. *Benchmarking: an International journal*, 7(4), 239-246.
- Leithwood, K.A. & Montgomery, D.J. (1982). The role of the elementary school principal in program improvement, *Review of Educational Research*, 52(3), pp. 309-341.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing Times [Liderazgo cambiante para tiempos cambiantes]*. Buckingham: Open University Press.
- MacBeath, J. (1998). *Effective School Leadership: Responding to Change [Liderazgo escolar efectivo: Respondiendo al cambio]*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Martínez, M. (2012). *Modelo de difusión de prácticas exitosas a través de tecnologías de información (Tesis de maestría)*. Monterrey, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Méndez-Salcido, E. & Torres-Arcadia, C. (2013). The practice of a successful secondary schools principal from an agency perspective. Documento presentado en la reunion annual del American Educational Research Association.
- Møller, J., Vedøy, G., Presthus, A. M. & Skedsmo, G. (2009). Successful principalship in Norway: Sustainable ethos and incremental changes? *Journal of Educational Administration*, 47(6), 731 – 741. doi: 10.1108/09578230910993113.
- Moss, L., Johansson, O. & Day, C. (2011). Chapter 13. New insights: How successful school leadership is sustained. In L. Moos, O. Johansson, & C. Day (Eds). *Studies in Educational Leadership: Vol. 14, How school principals sustain success over time. International perspectives.* (pp. 223-230). Springer.
- OCDE (2010). *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México*. Recuperado de: [www.oecd.org/edu/calidadeducativa](http://www.oecd.org/edu/calidadeducativa).





- Pashiardis, P., Savvides, V.; Lytra, E. & Angelidou, K. (2011). Successful school leadership in rural contexts: The case of Cyprus. *Educational Management Administration & Leadership* 39(5) 536–554.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Vol. 1. Política y Práctica*. OCDE.
- Rosenholtz, S. J. (1985). Effective schools: Interpreting the evidence. *American Journal of Education*, 93(3), 352-388.
- Schmelkes, S. (2002). Calidad de la educación y gestión escolar. En SEP (Ed.), *Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas* (pp.125-133) México: SEP (Trabajo original publicado en 1996).
- SEC (2011). *Guía del director de educación básica*. Sonora: Secretaria de Educación y Cultura.
- Southworth, G. (2009) "Learning-centred Leadership" in the essentials of school leadership ["Liderazgo centrado en el aprendizaje" en lo esencial del liderazgo escolar]. Londres: ed. B. Davies, Sage.
- Torres, M. (2010). El directivo como líder de un colectivo escolar. En A. Elizondo (coord.), *La nueva escuela, II: Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Wenger, E. (2001). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity* (Learning in doing: social, cognitive and computational perspectives) [Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad (Aprendiendo a hacer: perspectivas sociales, cognitivas y computacionales)]. New York: Cambridge University Press

