

LAS DIRECTORAS Y DIRECTORES ANTE LA NUEVA ESCUELA MEXICANA: REFLEXIONES SOBRE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

PRINCIPALS IN THE NEW MEXICAN SCHOOL: REFLECTIONS
ON LEADERSHIP PRACTICES

Dra. Iris Marisol Segura Vaca

Doctora en Investigación Educativa Aplicada, Secretaría de Educación Jalisco

ORCID: **0009-0002-4654-847X**

irismarisolseguravaca@gmail.com

RESUMEN

La presente indagación se centra en puntualizar en el rol de directores y directoras de escuelas de educación básica del sistema educativo público de tres Estados de la República, el propósito conlleva develar el proceso de construcción de significados y operatividad de las prácticas de liderazgo que imperan en sus praxis para enfrentar los desafíos e incertidumbres educativas pero a su vez deben lidiar con todas aquellas de los contextos familiares y sociales. El trabajo tiene un corte de estudio cualitativo que se realizó mediante la técnica de grupo focal e instrumento de cuestionario para la conformación del corpus de datos para el análisis y resultados de la participación de 70 directivos de Jalisco, CDMX y Colima.

Palabras claves: Nueva Escuela Mexicana, comunidad escolar, gestión, resignificación, praxis directiva y prácticas de liderazgo

ABSTRACT

The present investigation focuses on pointing out the role of directors of basic education schools in the public educational system of three states of the Republic, the purpose involves revealing the process of construction of meanings and operation of the leadership practices that prevail in their praxis to face the challenges and uncertainties mainly educational but at the same time they must deal with all those of the family and social contexts. The work has a qualitative study that was carried out using the focus group technique and questionnaire instrument for the formation of the data corpus for the analysis and results of the participation of 70 managers from the States of Jalisco, CDMX and Colima.

Key Words: School community, management, resignation, managerial practices and leadership practices.

INTRODUCCIÓN

En México, se viven tiempos sociales con una dinámica violenta, las relaciones se originan en contextos hegemónicos, desiguales, discriminatorios y excluyentes cuyo principio es el beneficio propio o personal sin importar que este hecho perjudique o trasgreda la integridad o derechos de otros, lamentablemente esta forma de vivir que impacta a su vez en los contextos familiares. De acuerdo a Redding (2019) la familia es determinante para el desarrollo para toda la vida de sus hijas e hijos brindando las primeras experiencias en su aprendizaje desde las interacciones, conductas, expresiones verbales y actitudinales, dinámicas disciplinares, expectativas de vida, etc. En la actualidad, en los hogares de gran cantidad de niños y niñas están construyendo aprendizajes desde inercias de maltrato, desatención y abandono por parte de sus progenitores.

Desde los ámbitos sociales y familiares se están desarrollando en ambientes desfavorables, por lo que el contexto escolar se convierte en una alternativa de esperanza y de vida dentro de una perspectiva positiva, armónica y proactiva para niños, niñas y jóvenes. La escuela debe ser el espacio en donde las y los alumnos sean reconocidos, respetados y reafirmados desde un aspecto positivo para que tengan la oportunidad de desarrollarse en todas sus potencialidades como ser humano y por ende ir más allá de lo académico, para ello, debe convertirse en comunidades de aprendizaje cuyo espacio brinde la posibilidad para que todos sus integrantes aprendan de todas y todos con autonomía, creatividad, voluntad de trabajar y formarse juntos para una mejor construcción de ciudadanía y humanidad (SEJ, 2019).

En estos tiempos se tiene la necesidad de que en las aulas se formen personas que reflexionen, que respeten las diferencias y que comprendan que no están diseñados para vivir en soledad por el contrario debieran concebirse desde el hecho social de convivir con otros. La educación mexicana implica tintes políticos y económicos que se definen desde la globalización, en este sentido la educación debe posibilitar a las y los alumnos el hecho de formarse como ciudadanos capaces de enfrentar los retos de la vida social, familiar y laboral a través de mejores oportunidades educativas.

Debido a toda la situación actual, en México en el año del 2013 se dio origen a la Reforma Educativa cuyo resultado fue el Acuerdo Educativo Nacional que comenzó a implementarse en el año 2021 denominado como Nueva Escuela Mexicana (SEP, 2019) con el fin de transformar la educación mexicana desde las dimensiones legislativa, administrativa, laboral y pedagógica. En este modelo conlleva la búsqueda de formación de ciudadanos con principios de interculturalidad, que reivindique la identidad de la nación mexicana comprendiendo su pluriculturalidad del país, mediante los principios de:

- Inclusión y justicia social
- Solidaridad
- Libertad
- Participación activa
- Pensamiento crítico

En este modelo educativo posiciona a la escuela como un espacio o comunidad de aprendizaje donde se construyen saberes, se intercambian valores, normas, culturas y formas de convivencia y vida. Es relevante enfatizar en que dese esta reforma se posiciona a los docentes desde el marco de la excelencia que implica la

mejora continua de todo proceso educativo (SEP, 2019) enfatizando en el rol docente como humano centrado en la comprensión y transformación de las realidades educativas para así subsanar la brecha de rezago e inequidad educativa y social.

El énfasis de maestras y maestro de excelencia en la Nueva Escuela Mexicana, implica a su vez el quehacer de las directoras y directores que es determinante para el funcionamiento de una comunidad escolar, es decir, éstos son reconocidos como los líderes que garantizan el buen funcionamiento de la comunidad escolar, por lo tanto, el directivo debe ser un profesional de excelencia. El objetivo general de esta indagación es comprender la resignificación de los significados y operatividad de las prácticas de liderazgo que impera en la función directiva para enfrentar los desafíos educativos que conllevan al planteamiento del nuevo modelo educativo.

Como directrices al trabajo, surgen los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cómo define su práctica directiva y de liderazgo?
2. ¿Cuál es el impacto de su práctica directiva en la comunidad escolar que dirige?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que tiene que enfrentar como directivo respecto al modelo educativo de la Nueva Escuela Mexicana?
4. ¿Cómo ha modificado sus prácticas de liderazgo, significados, acciones y mediaciones para enfrentar dichos desafíos e incertidumbres?

El corpus de datos del trabajo está conformado por la participación de 70 directoras y directores que laboran en el nivel básico del sistema educativo público de los Estados de Jalisco, CDMX y Colima, el cual colaboraron permitiendo recuperar desde su visión y experiencia su práctica y experiencia directiva. Estos directivos son:

Tabla 1.
DATOS DE LAS Y LOS 70 DIRECTIVOS PARTICIPANTES.

Total de directivos participantes	Masculino:		Femenino:	
	27 participantes		43 participantes	
Directivos participantes por Estado	Jalisco	CDMX		COLIMA
	44	17		9
Años de servicio en el ámbito educativo	De 6 a 10 años:	De 10 a 15 años:		De 16 a más años:
	21 participantes	38 participantes		11 participantes
Nivel educativo en el que desarrolla su función directiva	Preescolar:	Primaria:		Secundaria:
	23 participantes	33 participantes		14 participantes
Años de servicio en la función directiva	De 6 a 10 años:		De 1 a 5 años:	
	42 participantes		28 participantes	
Contexto geográfico de su escuela	Medio rural:		Medio urbano:	
	18 participantes		52 participantes	
Proceso por el cual esta ejerciendo la función directiva	Por promoción:		Por escalafón:	
	36 participantes		34 Participantes	

MARCO TEÓRICO

De acuerdo a Darling-Hammond (2001) define que la función principal de la dirección escolar es la de garantizar los aprendizajes imprescindibles de las y los alumnos, sin embargo cuando ésta se enfoca en una gestión administrativa, los aprendizajes de los alumnos quedan diluidos, y por el contrario cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje se esta cumpliendo con su responsabilidad elemental. Por su parte la OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) sitúa el liderazgo educativo de los directores como el segundo factor interno de la escuela que tiene relevancia en los logros del aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado. En este sentido si los profesores son clave de la mejora, los directores se encargan de propiciar el clima para que el profesorado cumplan con dicha mejora, en este sentido Maureira (2006) establece que el director es el encargado de motivar hacia mejores resultados y por ende al progreso o mejora continua.

Es relevante comprender que la o el director sigue siendo agente que influye en el logro de los aprendizajes de los alumnos y que alienta a la mejora de la comunidad educativa a su cargo “se están demandando organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos complejos y con sujetos con una gran capacidad de adaptación (Bolívar, 2010, p. 15). En este sentido el liderazgo del directivo es el segundo factor que después del trabajo docente en las aulas, incide y contribuye en el logro de aprendizajes del alumnado, es decir, es un catalizador e ingrediente clave que hace que los demás elementos del sistema se complementen, produciendo efectos que hacen indispensable su presencia. Un buen líder influye para iniciar y estimular un cambio en el sistema educativo, sostener el cambio y resultados del mismo.

El liderazgo directivo es una habilidad esencial en cualquier organización, éste dirige y guía al equipo hacia el logro de objetivos y metas compartidas para

la mejora. Éste conlleva un estilo que comprende la toma de decisiones importantes, por lo que a menudo los líderes educativos son valorados por su capacidad de enfrentar crisis, problemas o desafíos, una de sus principales características es que posibilita la creatividad, autonomía y liderazgo de los demás miembros del equipo, creando una atmósfera motivante y positiva para la valoración del aporte de cada uno de los miembros del equipo en la comunidad educativa.

Anderson (2010) destaca que el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores. En este sentido, se destaca el aporte actual de liderazgo con la connotación de distribuido para general la cultura de mejora escolar, “Donde existe voluntad para compartir y escuchar libremente, es más fácil asumir responsabilidades y desafíos compartidos” (Ahumada, Sisto, López y Valenzuela, 2011).

Es imprescindible que el liderazgo distribuido surja desde los distintos actores, generando una cultura escolar orientada hacia el trabajo colaborativo y logro de resultados de aprendizaje. De acuerdo a Harris (2014) este tipo de liderazgo implica cambios en la distribución del poder, el control y la autoridad, por lo que se debe comprender desde una perspectiva de micropolítica. El director puede ser el líder reconocido por nombramiento, sin embargo, debe lograr que se le reconozca por su labor o trabajo mediante la comunicación asertiva, toma de decisiones en consenso, establecimiento de acuerdos colectivos, delegar responsabilidades e incidir en que los demás miembros (docentes, padres y madres de familia e incluso alumnos) para que ejerzan cierto liderazgo con la finalidad de garantizar un servicio educativo de excelencia en la comunidad escolar mediante el establecimiento de redes de colaboración y construcción de significados juntos.

METODOLOGÍA

El paradigma de este trabajo es cualitativo porque implica la indagación de la construcción de un conocimiento, buscando conocer la situación real de las prácticas de las directoras y directores participantes en sus comunidades escolares. La situación subjetiva y contextual es susceptible de conocerse sólo a través de la interpretación de las acciones ejecutadas por los mismos, razón por la cual, la perspectiva cualitativa es idónea por su intención interpretativa, argumentativa, comprensiva y holística. De acuerdo a Weiss (2003) la investigación desde la perspectiva interpretativa compone el trabajo de campo, la importancia de la interpretación más allá de la descripción y el énfasis en la perspectiva de realidad, en la construcción del sentido, en las negociaciones específicas que comprenden la vida cotidiana.

La racionalidad del paradigma cualitativo es que hace énfasis en la flexibilidad, refiriéndolo como un arte con directrices orientadoras más no reglas, requiere de la observación in situ considerando las perspectivas de todos los involucrados que son válidas para llegar a la comprensión de su escenario, se hace énfasis en el rigor metodológico en el tratamiento e inferencia de

los datos para evitar caer en aspectos de probabilidad, predicción o creencias (Rodríguez, 1999). Para el análisis del corpus de datos se han definido dos categorías:

1. Función directiva: comprensión de la práctica directiva desde la realidad de organización, gestión, administración y pedagógico para enfrentar los desafíos de la implementación del modelos de la Nueva Escuela Mexicana.
2. Prácticas de liderazgo: posicionamiento del liderazgo directivo en la inercia y funcionamiento de la comunidad escolar en la que esta inmerso.

El trabajo de campo se realizó mediante dos etapas, la primera fue exploratoria a través de la aplicación de un cuestionario en línea realizada durante los meses de noviembre y diciembre del año 2023 y la segunda grupo focal realizada en los meses febrero y marzo 2024.

Etapa 1. Exploratoria

En esta etapa se realizó mediante la aplicación de un cuestionario en línea de formulario Google que los 70 participantes lo contestaron, se inició recabando datos generales y posteriormente siete cuestionamientos abiertos que se estructuraron en relación a las categorías de análisis.

Tabla 2.
PREGUNTAS DE FORMULARIO GOOGLE DE LA ETAPA EXPLORATORIA.

Categoría de análisis	Preguntas
Función directiva	¿Cómo define desde el deber ser la función directiva? ¿Cuáles son los desafíos actuales que debe enfrentar como directivo en relación con la implementación del modelo de la Nueva Escuela Mexicana? ¿Cómo está enfrentando dichos desafíos?
Prácticas de liderazgo	¿Qué es para usted liderazgo? ¿Qué importancia tiene el liderazgo en su función directiva? ¿Cómo define el estilo de liderazgo de su función directiva? ¿Cuáles son los elementos, mediaciones o acciones que realiza desde su función directiva que favorecer el liderazgo en los demás miembros de su comunidad escolar?

Etapas 2. Grupo focal

El grupo focal o también conocido como grupo de discusión es una técnica cualitativa, que de acuerdo a Hamui y Valero (2013) es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando explicaciones para obtener datos cualitativos. Para Martínez-Miguel, el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de

tiempo relativamente corto” (1999, p.69). Lo que respecta a esta indagación el grupo se realizó por medio de tres sesiones virtuales en plataforma Google Meet con duración de 60 minutos, se tuvo la participación de quince directivos diferentes en cada sesión, su intención fue propiciar la reflexión y diálogo para profundizar en ciertas precisiones recurrentes de las respuestas de los cuestionarios de la etapa exploratoria. Posterior a la realización de cada sesión se hizo su transcripción y registro de la para su análisis.

Tabla 3.
PREGUNTAS DE GRUPO FOCAL.

Categoría de análisis	Preguntas
Función directiva	¿Cómo la comunidad educativa en la que usted es directivo ha asimilado y puesto en marcha el modelo de la Nueva Escuela Mexicana? ¿Cuáles han sido los desafíos y la forma en que han tratado de superarlos en relación con la puesta en marcha del modelo de la Nueva Escuela Mexicana?? ¿Cómo se ha posicionado usted y el colectivo docente en relación con la puesta en marcha el modelo de la Nueva Escuela Mexicana??
Prácticas de liderazgo	¿Qué tipo de liderazgo implica la puesta en marcha del modelo de la Nueva Escuela Mexicana?? ¿Qué prácticas de liderazgo accionan en su comunidad educativa? ¿Cómo los demás actores como docentes, alumnos y padres de familia asumen su liderazgo para la puesta en marcha del modelo de la Nueva Escuela Mexicana?

MARCO TEÓRICO

Con el corpus de datos de ambas etapas se realizó el proceso de interpretación y comprensión de los aportes de los participantes. Se encontraron datos que dan cuenta de argumentos de significados y situaciones recurrentes definiendo los hallazgos de esta indagación, la forma en que se organizaron y desarrollaron los mismos fue a través de las unidades de análisis y que de acuerdo con la intencionalidad de éstas se dio el tratamiento a la información.

- Unidad de análisis 1. Función directiva

Las y los participantes coincidieron en que su función en el planteamiento del nuevo modelo educativo es de ser líder y guía con la capacidad de dirigir a una comunidad escolar en este sentido se debe de aspirar a tener un servicio de excelencia por lo que a su vez se posicionan como supervisores y monitores de dicho servicio, Stoll y Temperley (2009) enfatizan en que la principal área de responsabilidad de los líderes escolares es concentrarse en mejorar los aprendizajes de los alumnos.

Otra situación que se atribuyen los participantes es la de ser mediador de conflictos, en las interacciones

entre los miembros de la comunidad escolar se pueden originar cierto desequilibrio o ambiente hostil entre las formas de comunicación relación, colaboración y trabajo de los docentes, alumnos y padres de familia, en este sentido el directivo tiene que estar atento y perceptivo para mediar y resolver problemas. Cabe mencionar que la puesta en marcha del modelo de la Nueva Escuela Mexicana en el ciclo escolar 2023-2024 no ha sido un proceso fácil ya que al ser una nueva propuesta se ha tenido que romper con ciertas inercias o dinámicas que han provocado algunos conflictos en las comunidades escolares.

Otra característica del rol directivo en este modelo de la Nueva Escuela Mexicana es ser organizador del trabajo colectivo que parte de la planeación y aplicación de una ruta de trabajo escolar con propósitos, metas y acciones en común para estar en una mejora continua o ruta de excelencia, que a través del trabajo en equipo se da seguimiento en sesiones de trabajo o Consejo Técnico Escolar para analizar los resultados, determinar avances y reestructurar acciones para lograr los aprendizajes de todas y todos. De acuerdo con Bolívar (2010) los cambios deben iniciarse internamente desde dentro, mejor de modo colectivo, induciendo a los propios objetivos de desarrollo y mejora.

A su vez estos directivos puntualizan su rol como acompañantes y asesores pedagógicos, hacen énfasis que en los últimos tres años se ha hecho énfasis desde los Consejos Técnicos Escolares la importancia que el directivo sea un acompañante pedagógico, en este sentido se han centrado en acompañar a los docentes para la implementación del nuevo modelo llamado La Nueva Escuela Mexicana (SEP, 2019), sin embargo, éstos no se posicionan como expertos ya que han comprendido junto con los docentes el posicionamiento de dicho modelo.

Bolívar (2010) sostiene que es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización mediante un liderazgo que supone ir induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas. En

este sentido, estos directivos puntualizan que la Nueva Escuela Mexicana conlleva un cambio de paradigma educativo que recae en una pedagogía humanista (SEP, 2019) en la que se le apuesta al acto de educar va más allá que el hecho de transmitir o memorizar información o conceptos, la tendencia educativa de este modelo implica el acto de “educar para la vida”. En el artículo 3ro constitucional (UGAJ, 2019) lo que respecta a los criterios de la educación, uno de ellos se centra en el desarrollo integral que especifica que toda persona tiene el derecho a desarrollar todas sus potencialidades y talentos que implican saberes, habilidades, destrezas, actitudes y valores con la finalidad de que las futuras generaciones de ciudadanas y ciudadanos sean mejores seres humanos para lograr una vida en sociedad para el bien común. Esto es el principal reto, lograr educar para la vida no es fácil ya que implica un cambio en la concepción de la educación, inercias escolares, prácticas docentes y corresponsabilidad de los padres y madres de familia, así como miembros de la sociedad en general. También los participantes puntualizan como retos para la implementación de la Nueva Escuela Mexicana:

- Lidiar con la burocracia del sistema vertical cuando se aspira a inercias horizontales.
- Falta de recursos tanto económicos y digitales de la escuela como de las familias para la implementación de los proyectos de aula, escuela y comunidad.
- Apatía e irresponsabilidad de madres y padres de familia para apoyar en casa y en la escuela.
- Mediar con docentes que se rehúsan a comenzar a trabajar bajo la nueva propuesta de la Nueva Escuela Mexicana.
- Acompañamiento y asesoría a los docentes que estaban habituados a trabajar de cierta forma y deben comenzar a innovar y aspirar a ser maestros humanistas.

Por último, los participantes coinciden en definir su rol como agentes proactivos en el sentido de mostrar apertura al cambio para poder adaptarse a las condiciones como es el hecho de implementar

Dra. Iris Marisol Segura Vaca

la propuesta de la Nueva Escuela Mexicana, es por ello que necesitar ser flexibles e incidir y motivar al resto de los integrantes de la comunidad escolar, “la dependencia de los sujetos hace vulnerable poder ir más allá en un sentido proactivo y transformador, romper estos vínculos de dependencia es necesario para un cambio educativo” (Fullan, 1998, p.9). De hecho, éstos refieren que han tratado de mantener a la medida de lo posible una actitud positiva manteniendo la esperanza de que este modelo educativo coadyube a la mejora educativa del país.

- Unidad de análisis 2. Prácticas de liderazgo

Respecto a la praxis directiva, los participantes coinciden en definir que al igual que los docentes con la nueva propuesta educativa han tenido que realizar una serie de acciones para poder comprenderla y acompañar a los profesores en su implementación en las aulas y aunque la SEP ha generado una serie de apoyos para facilitar la comprensión de éste, se han sentido estresados por la responsabilidad de tener que estar preparados para despejar algunas dudas a los maestros o padres de familia, “más allá de resolver los asuntos cotidianos de gestión, los equipos directivos están desarrollando nuevas prácticas acorde con las demandas actuales” (Elmore, 2005, p.139).

Las habilidades que estos directivos han puesto en marcha para posicionarse como líderes son las habilidades digitales, creatividad e iniciativa, delegar responsabilidades o acciones, actitud y apertura para desaprender para aprender y comunicación asertiva, a su vez resaltan que su estilo de liderazgo ha permeado al que se reconoce como distribuido o transformacional. Harris (2014) establece que el directivo escolar no es quién debiera dar solución a todos los problemas, sino es una parte de la solución.

De acuerdo a Anand y Suriyan (2010) la inteligencia emocional de los directivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo porque dicha inteligencia empodera a los líderes con la habilidad de influir las necesidades de sus seguidores y además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades, sin

embargo, en este ámbito los directores coincidieron en su mayoría que han sentido frustración y angustia por no poderse involucrar en los procesos educativos ya que en algunas ocasiones el trabajo administrativo les consume todo el tiempo.

Barbuto y Burbach (2006) sostienen que el directivo escolar debe tener las herramientas y técnicas para resolver problemas, pero también ser capaz de generar su creatividad y ofrecer un camino que minimice la angustia o temores en lo personal, dando confianza. En concreto. Los participantes concordaron en cuatro prácticas de liderazgo que puntualizan para la puesta en marcha de la nueva propuesta educativa, éstas son:

- Perspectiva de cambio y mejora: conlleva un cambio de mentalidad en el sentido de que si es factible la mejora continua y por lo tanto si se pretende tener resultados diferentes por ende tiene que actuar diferente con objetivos, metas y acciones compartidas.
- Dinámica de liderazgo distribuido: que implica el hecho de trabajar juntos, cada uno tiene su responsabilidad, compromiso y atribuciones que en conjunto hacen que funcione la comunidad escolar. A su vez se pretende que cada miembro se asuma como un líder (no solo el directivo) con la finalidad de considerar que todos somos importantes en la escuela. En específico los docentes deben posicionarse como profesionales de la educación (no técnicos) y actuar con autonomía profesional.
- Gestión de la enseñanza a través del acompañamiento pedagógico para la innovación de las prácticas: comenzando con cambiar su praxis directiva es necesario acompañar a los docentes para la intervención y mejora del quehacer docente, en este sentido se ha puntualizado la necesidad de migrar a una pedagogía humanista en la cual implica la formación de las y los estudiantes desde el desarrollo de todas sus potencialidades.
- Reconfiguración de la organización escolar: la escuela actual debe ser un espacio abierto a la comunidad por lo cual se requiere la participación de todas y todos para propiciar proyectos educativos que impacten en el ámbito social.

CONCLUSIONES

Este trabajo da cuenta de la perspectiva de directoras y directores de educación básica con respecto a la resignificación de su función en estos tiempos de transición hacia la propuesta educativa de la Nueva Escuela Mexicana. El rol directivo siempre será un elemento determinante en la comunidad escolar para el funcionamiento de la comunidad escolar que dirige, por ende, éste es esencial para la puesta en marcha de nuevas propuestas, programas e implicaciones. Éste es fundamental para que en una escuela se establezcan las mediaciones y elementos para que los demás integrantes accionen de manera diferente hacia una perspectiva de excelencia o mejora continua, para ello, el directivo debe ser el primero en estar convencido teniendo altas expectativas de que se puede aspirar a la excelencia.

En este sentido el liderazgo es el elemento indispensable que determina la función y el impacto del directivo, la Nueva Escuela Mexicana requiere de líderes escolares con un estilo distribuido y transformacional que asuman la labor educativa desde un acto colaborativo que es responsabilidad de todas y todos para incidir en procesos de transformación e innovación educativa y esto es lo que realmente se espera en la nueva propuesta.

No cabe duda que no es un proceso fácil la puesta en marcha de la Nueva Escuela Mexicana, no solo es cuestión de tener buenas intenciones, implica un cambio en las concepciones, organización, prácticas y dinámicas escolares. Es necesario entender que la función de la escuela es educar para la vida para realmente lograr la transformación social, por lo que las directoras y directores son agentes clave para lograr accionar desde la inercia proactiva propuesta en el proyecto educativo actual.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, L., Sisto, V., López, V., Valenzuela, J. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVII, núm. 2. Universidad del Zulia Maracaibo. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022757006.pdf>
- Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, vol. 9, núm. 2. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1710/171015625003.pdf>
- Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field of elected officers. *The Journal of Social Psychology*.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Perspectivas* Vol. 9, (2) Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Darling-Hammond, L. (2001). El derecho de aprender. *Crear buenas escuelas para todos*. Ariel.
- Elmore, R.F. (2005). Accountable leadership. *The Educational Forum*. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ683739.pdf>
- Fullan, M. (1998). Breaking the bonds of dependency. *Educational Leadership*. Recuperado de: <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396037970.pdf>
- Hamui, A. y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. Departamento de investigación educativa, Universidad Nacional Autónoma de México, D.F. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-la-tecnica-grupos-focales-S2007505713726838>
- Harris, A. (2014). Distributed leadership: Implications for the role of the principal Article in *Journal of Management Development*. Recuperado de: <file:///Users/irismarisolseguravaca/Downloads/DistributedLeadershipAlmaHarris.pdf>
- Martínez M. (1999). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Trillas.
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-10.
- Redding, S. (2019). Familias y escuelas. *Serie Prácticas Educativas*. Recuperado de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P1C702.pdf>
- Rodríguez, G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Aljibe.
- Secretaría de Educación Jalisco. (2019). Documento CAV. *Recrea Educación para refundar 2040*. Recuperado de https://portalsej.jalisco.gob.mx/wp-content/uploads/2020/01/20190711_documento_cav.pdf
- Secretaría de Educación Pública. (2019). La Nueva Escuela Mexicana. Principios y orientaciones pedagógicas. Recuperado de <https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/NEM%20principios%20y%20orientacio%C3%ADn%20pedago%C3%ADgica.pdf>
- Stoll, L. y Temperley, J. (2009). Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. Recuperado de: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>
- Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. OCDE. Recuperado de: <http://www.oecd.org/edu/school/leadership>
- Unidad General de Asuntos Jurídicos. (2019). Reformas al artículo 3ro constitucional. Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/3.pdf>
- Weiss, E. (2003). El campo de la investigación educativa 1993-2001. Consejo Mexicano de Investigación Educativa.