
**DIRECTORES EXITOSOS DE SECUNDARIAS EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA,
MÉXICO. ESTUDIOS DE CASO PERTENECIENTES AL PROYECTO
INTERNACIONAL (ISSPP)**

**SUCCESSFUL HIGH SCHOOL PRINCIPALS IN THE STATE OF CHIHUAHUA,
MEXICO. CASE STUDIES PERTAINING TO INTERNATIONAL PROJECT (ISSPP)**

Elizabeth Carrillo-Vargas¹

ecarrillo@uach.mx elizabethbnt@hotmail.com

Amelia Márquez Jurado²

Ame.marques.j@hotmail.com

Ana Lilia Bertrand Marrufo³

analibertrand@hotmail.com

RESUMEN

Siguiendo los lineamientos del Proyecto Internacional de Directores Exitosos ISSPP, (International Successful School Principalship Project) se documentaron ocho estudios de caso sobre directivos que de acuerdo a sus funciones administrativas, han logrado sostener una mejora en el aprovechamiento escolar de sus alumnos según los estándares de calidad educativa, con el propósito de contribuir al conocimiento

ABSTRACT

Following the guidelines of the International Project Managers Successful ISSPP (International School Principalship Project Successful) eight case studies of managers according to their administrative functions, have managed to sustain an improvement in achievement of their students were documented according to the standards of quality of education, with the aim of contributing to the knowledge we have of

¹ Dra y Licenciada en Psicología, Maestría en Educación Práctica Docente, Maestría en Educación Superior, Maestría en Administración Educativa y Doctorado en Investigación Educativa; Jefa del Departamento de Investigación Educativa de la Dirección de Educación Media y Terminal del Gobierno del Estado de Chihuahua, México, Catedrática e Investigadora de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Chihuahua y de la Universidad Lasalle de Chihuahua.

² Dra. Licenciada en Psicología con especialidad en el área clínica, socióloga egresada de la UNAM. Maestría en salud en el trabajo y Doctorado en Investigación Educativa.

³ Licenciada en recursos Humanos por el Instituto Tecnológico del Estado de Chihuahua; investigadora educativa en el Departamento de Innovación de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua.

que se tiene del actuar del director educativo que contribuye en la mejora del rendimiento académico de dichas instituciones. Esta investigación pretende conocer y reconocer prácticas exitosas en directores de secundarias federalizadas del estado de Chihuahua.

acting director of education contributes to improve the academic performance of these institutions. This research aims to know and recognize successful practices in federalized secondary technical directors of state Chihuahua

Palabras claves: Gestión Educativa, Administración Educativa, Éxito Profesional, Liderazgo.

Keywords: Educational management, educational administration, career success, leadership.

INTRODUCCIÓN

El Proyecto Internacional de Directores Exitosos ISSPP por sus siglas en inglés: International Successful School Principalship Project conforma la red de investigación internacional, donde participan investigadores de instituciones de Educación Superior de 18 países: Canadá, México, Estados Unidos, Puerto Rico, Dinamarca, Noruega, Chipre, Portugal, Suecia, Reino Unido, Turquía, Sur África, Kenia, Australia, China, Israel, Nueva Zelanda e Inglaterra. Este proyecto consiste en la documentación de casos de directores de Secundarias Públicas que han manifestado éxito durante su administración, el interés particular del ISSPP es identificar similitudes y diferencias entre los países, basándose en los descubrimientos mediante el observar a los directores (as) exitosos (as) en su trabajo. El número de escuelas en cada país varía según los recursos humanos y financieros con los que se cuentan.

Los directores (as) exitosos señalados así por los investigadores (por ejemplo, McBeath, 1998; Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1999; Southworth, 2002; Day et al., 2002), son los que atienden la mayoría de las cuestiones morales, sociales y éticas en los educandos, así como la implementación técnica de las agendas gubernamentales. Así mismo se reconoce que las escuelas exitosas necesitan líderes. Los orígenes de la ISSPP y su metodología recaen en un temprano estudio multi-perspectivo de escuelas en Inglaterra (Day et al., 2000). El principal objetivo de esta investigación ha sido recopilar datos de una multiplicidad de perspectivas entre ellas las de directores, subdirectores, administradores, padres, alumnos, personal de apoyo y docentes; comparar la directiva efectiva en contextos que van desde pequeñas escuelas

secundarias rurales hasta grandes escuelas secundarias urbanas; identificar las cualidades personales y competencias profesionales que son genéricas de la dirección eficiente en las escuelas; re-examinar las perspectivas teóricas existentes en la dirección escolar por medio de la introspección derivada de nuevas investigaciones empíricas; contribuir a ampliar el debate educativo sobre las relaciones entre la dirección, efectividad y mejoramiento escolar.

El análisis sistemático desde múltiples perspectivas de la información de casos de estudio en conjunto y a través de los 18 países, ha proporcionado valiosos datos cualitativos que apuntan en todos los contextos a una serie de cualidades, habilidades y conductas fundamentales para los directivos exitosos.

Los resultados de los estudios ofrecen nuevas perspectivas y particularmente poderosas imágenes acerca de los tipos de reflexión, valores internos y filosofías, así como las cualidades y habilidades integrales e interprofesionales que los directivos requieren, independientemente de la cultura, el país y el contexto escolar. Es evidente que las posturas que los directores tienen y comunican en todo lo que hacen y dicen, constituye un fuerte sentido de gestoría, conjuntos básicos de profundos valores y propósitos tanto morales como éticos, así como una inmensa cantidad de entendimientos emocionales de sí mismos y de otros.

Desde el 2008 México ha participado en el proyecto ISSPP. Actualmente se cuenta con 36 estudios de casos de directores exitosos en 8 ciudades: Chihuahua, Monterrey, Hermosillo, Guanajuato, San Luis Potosí, Mérida, Tuxtla Gutiérrez y Xalapa; realizados por docentes investigadores de 10 instituciones que han formado un grupo de investigación llamado ISSPP México. Estas instituciones son: Tecnológico de Monterrey, Universidad Pedagógica Nacional Unidad 261 de Hermosillo, Escuela Normal Superior de Jalisco, Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato, Escuela Normal de San Luis Potosí, Escuela Normal "Miguel F. Martínez" de Monterrey, Escuela Normal Superior de Yucatán, Escuela Normal Rural de Mactumactzá en Tuxtla Gutiérrez, Benemérita Escuela Normal Veracruzana "Enrique C. Rébsamen", la Escuela Norma Superior "José E. Medrano R. y el Departamento de Investigación Educativa de la Dirección de Educación Media y Terminal de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua".

En Chihuahua se realizaron 12 estudios de casos; 3 por parte de los docentes

investigadores Profr. Ildefonso Ruiz y Lic. Eva Méndez con la participación de Gerardo Castillo Lara, Stephanie Valenzuela Díaz y Martín Quintana Murillo de la Escuela Normal Superior "José E. Medrano R."; quienes documentaron los casos de los Directores Carlos Ávila Aguilar, Martín Jáquez y Martha Ofelia Rangel de la Cruz y nueve casos documentados por el Departamento de Investigación Educativa de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua coordinados por la Dra. Lourdes Elizabeth Carrillo Vargas en colaboración con: Ana Lilia Beltrand Marrufo, Miguel Ángel Mendoza González, Dra. Amelia Márquez Jurado, Eida Acosta, Arianna, Jessica Chaparro de la Fuente, Miriam Sigala Silva y Luz Elena Ledezma Berg documentando los siguientes casos: los directores Jorge Luis Acosta Montaña, Monserrat Mendoza Estrada, Gilberto Fierro Corona, Raúl Méndez Villalobos, Eloy David Ronquillo Villalba, Marco Antonio Orozco Ponce y las Directoras: Luz María Mendoza Chacón, María Guadalupe Galindo y Martha Lidia Zambada López. Esta investigación es la que presentamos a continuación.

DESARROLLO

Metodología

La metodología utilizada para este proyecto es el estudio de casos propuesta por Stake, (1999), un estudio de caso se propone identificar y explicar las características de un fenómeno dado, en este caso las características de un director exitoso y sus estrategias que contribuyen al éxito de la institución que dirige; es de corte cualitativo, inductivo, utilizado para interpretar subjetivamente una realidad o situación. Va de lo general a lo particular, explorando, describiendo y comprendiendo de manera inductiva (Bonilla & Rodríguez 2005). Es muy importante que en los datos recopilados queden plasmados el punto de vista y la perspectiva de otros actores involucrados como lo son los alumnos, los maestros y los padres de familia.

Dado lo anterior y siguiendo los lineamientos de protocolo generado por la red internacional ISSPP la selección de los directores para el estudio de caso se basa en cinco criterios preestablecidos:

Primero: ser director de secundaria perteneciente a la Dirección de Educación Media y Terminal (DEMYT) de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua con una

permanencia mínima de dos años en la institución; segundo: evidencia de mejoramiento en los indicadores de evaluación estatal y federal; tercero: reconocimiento de las autoridades educativas de su nivel; cuarta: reconocimiento de sus pares (otros directores); y finalmente que los padres, alumnos y maestros lo consideren un buen director(a).

El protocolo internacional muestra diversos parámetros a utilizar para la selección de los directivos, en el caso de esta investigación se llevaron a cabo tres etapas:

1ª etapa: se revisaron los rankings de la prueba enlace de los años 2009, 2010, 2011 y 2012, se identificaron los primeros lugares y las instituciones educativas en las que durante este periodo de tiempo se observaron avances significativos.

2ª etapa: considerando la opinión del director de la DEMyT, los jefes de departamento (generales, técnicas y telesecundarias) al igual que la opinión de los inspectores de zona solicitándoles un listado de los directivos que ellos consideraban como exitosos en su administración escolar.

3ª etapa: realización de una encuesta telefónica a los directores de los diferentes secundarias donde se les solicito la recomendación de un compañero directivo que ellos consideraran que realiza eficientemente su trabajo como director.

En base a estos filtros se obtuvieron 3 listados, mediante un análisis comparativo se obtuvieron 9 casos en el estado los cuales fueron los seleccionados para su documentación.

Tabla 1 Directivos seleccionados ciclo escolar 2012-2013

MODALIDAD	NOMBRE DEL DIRECTIVO	ESCUELA	CLAVE DE LA ESCUELA	LOCALIDAD/MUNICIPIO
SECUNDARIAS GENERALES	LUZ MARIA MENDOZA CHACON	FEDERAL No. 1	08DES0001H	JUAREZ
	JORGE LUIS ACOSTA MONTAÑO	MOISES SAENZ GARZA (FED 2)	08DES00017I	CHIHUAHUA
	MARIA GUADALUPE GALINDO	MARIA CURIE (FED. 4)	08DES0022U	CHIHUAHUA
SECUNDARIAS TECNICAS	MARTHA LIDIA ZAMBADA LOPEZ	TECNICA No. 1	08DST0001Z	JUAREZ
	MONCERRAT MENDOZA ESTRADA	TECNICA No. 44	08DST0044Y	JUAREZ

	GILBERTO FIERRO CORONA	TECNICA No. 33	08DST0041A	JUAREZ
	RAUL MENDEZ VILLALOBOS	TECNICA No. 31	08DST0031U	PARRAL
TELESECUNDARIAS	ELOY DAVID RONQUILLO VILLALBA	TELESECUNDARIA	08DTV0025X	TRES OJITOS
	MARCO ANTONIO OROZCO PONCE	TELESECUNDARIA	08DTV00102L	MIÑACA, GRO.

El trabajo de campo consistió en realizar entrevistas a profundidad al director seleccionado; a padres de familia y maestros y realizar grupos focales a los alumnos por grado (podrán ser tres grupos focales dependiendo de la cantidad y modalidad de escuela).

Las cinco categorías para la clasificación de la información son:

1. Los principales retos de la escuela (identificados desde la llegada del director).
2. Estrategias que se utilizaron con éxito para enfrentar estos desafíos.
3. Cualidades percibidas y contribuciones del director y del equipo administrativo (perspectiva multi-actor)
4. Integración de alumnos procedentes de diferentes entornos sociales y culturales, y la elevación de los niveles de logros.
5. Persistencia de problemas y nuevos desafíos: liderazgo propuesto y estrategias de administración.

Resultados

Partiendo de la teoría de estructuración de Giddens (1995) y de la idea de que el director es un actor que tiene una influencia en las prácticas generadas dentro de la institución educativa, y que dicha influencia eventualmente propicia un conjunto de nuevas prácticas sociales que conllevan a un mejoramiento sustancial, en consecuencia, si podemos identificar y describir específicamente el conjunto de prácticas sociales que el director exitoso realiza.

I. Las categorías de análisis propuestas por el protocolo internacional ISSPP son cinco en las cuales se engloban los siguientes hallazgos:

1ª Principales retos al llegar a la institución educativa

Las autoridades educativas designan de forma vertical los espacios que deben ocupar los directivos dentro del estado, no existe un parámetro especial, simplemente son asignados a ocupar la plaza; cada una de las instituciones posee un clima organizacional específico, un entorno social determinado y el director el que a través de sus gestiones y decisiones marcara la pauta de diferencia en el momento de su llegada. La similitud que se observa es la realización de un diagnóstico de la institución y propiciar el trabajo colaborativo entre los diferentes actores educativos de la institución.

2ª Estrategias utilizadas para enfrentar desafíos

Cada directivo posee una formación personal, eso le brinda un abanico de estrategias que utiliza de acuerdo a su experiencia y decisión para ponerlas en práctica en mejora de la organización y desarrollo escolar; el éxito de estas no solo depende de una intención sino de todo un proceso de planeación, ejecución y evaluación de cada una de las actividades realizadas, aprendiendo de aciertos y desaciertos, promoviendo la colaboración y difusión de cada una de las estrategias utilizadas. Específicamente se observa un compromiso no solo en palabras, las acciones y ejemplo arrasan y modifican las malas prácticas que se presentaban en las instituciones.

3ª Cualidades percibidas por los diferentes actores educativos y sus contribuciones

Liderazgo, comunicación, empatía, trabajo colaborativo, habilidad de gestión, humanismo, organización, responsabilidad, etc. son algunas de las características percibidas como incluyentes en la personalidad de los casos estudiados; cada una de las cualidades son reconocidas por cada uno de los actores presentes en una institución educativa: maestros, alumnos, padres de familia, autoridades educativas y comunidad en general.

4ª Integración de alumnos con diferentes entornos sociales

Las instituciones educativas poseen una heterogeneidad social, compuesta de diversos grupos sociales diferenciados en: economía, religión, educación, composición familiar, entre otros. La escuela tiene la peculiaridad de homogenizar estas diferencias buscando una integración real para llevar a cabo procesos educativos que conlleven a una calidad educativa independientemente de las diferencias existentes. Es responsabilidad de directivo a cargo de la institución buscar las estrategias necesarias para propiciar esta unificación social.

5ª Persistencia de problemas y nuevos desafíos a solucionar dentro de la institución.

Una sociedad en constante movimiento, la inserción de la tecnología en el ámbito escolar, los diferentes entornos que propician la globalización, la economía cambiante y la naturaleza en sí; convergen en una transformación día a día, por tal motivo se requiere de una constante actualización y visualización de las necesidades palpables de una institución educativa; siempre hay un nuevo reto, una nueva meta que alcanzar.

II. Cada caso es identificado y documentado de acuerdo a la información recabada en el trabajo de campo, se resumen a continuación:

Caso 1: Profr. Jorge Luis Acosta Montaña:

Director de la Secundaria Federal No 2 en la Ciudad de Chihuahua desde hace cuatro años, comprometido con su labor permanece en la institución entre 10 y 11 horas diarias, atento a las necesidades y problemáticas que se presentan diariamente, que favorece la habilidad de delegar que posee para la realización de gestiones fuera del plantel. Identificado por la comunidad escolar como una persona justa, trabajadora y conciliadora; preocupado por el bienestar de sus alumnos. Es cotidiano observarlo realizando recorridos por toda la institución. Escucha y atiende a su personal, padres de familia y alumnos de forma personal y/o implemento la dinámica de cartas al director a través de un buzón para la exposición de quejas y sugerencias las cuales atiende de inmediato. La institución es reconocida por obtener buenos porcentajes en aprovechamiento escolar y su participación en eventos culturales y deportivos.

Caso 2: Profa. María Guadalupe Galindo

Directora de la Secundaria Federal No. 4 desde hace siete años; preocupada siempre por una actualización constante tanto en cursos de especialización como en estudios de postgrado. Se caracteriza por ser muy organizada y responsable, posee grandes habilidades para gestionar recursos para mejora en la institución, tiene habilidades de comunicación interpersonal, conciliadora y atiende de forma personal las necesidad que se presentan en su institución. Posee el reconocimiento de padres de familia, alumnos y personal de la escuela.

Caso 3: Profr. Marco Antonio Orozco

Director de la Telesecundaria de Miñaca municipio de Guerrero en Chihuahua; se percibe un ambiente cordial y de compromiso en cada uno de los actores educativos,

posee el apoyo de la comunidad para la realización de actividades en beneficio a la escuela, los ex alumnos externan diversos atributos positivos hacia el director como base fundamental de su formación personal. Mantiene una relación constante con autoridades educativas y municipales mejorando con ello su gestión escolar; se destaca por ser una persona activa, propositiva y busca siempre proporcionar diversos escenarios a sus estudiantes fomentando con ellos una visión universal de alternativas de vida. Posee la confianza absoluta y cooperación de los padres de familia, se ha destacado por mantener su institución en los primeros lugares de enlace.

Caso 4: Profr. Monserrat Mendoza Estrada

Director de la Secundaria Técnica No 44 en Ciudad Juárez Chihuahua desde hace cuatro años; preocupado por ofrecer a sus estudiantes y trabajadores un ambiente óptimo para favorecer el aprendizaje y la labor educativa busca siempre mejorar la infraestructura escolar. Desde su llegada la institución ha mejorado sus instalaciones desde oficinas, biblioteca, canchas, etc. Gran habilidad para gestionar y vincular apoyos con autoridades educativas, autoridades municipales y estatales además de otras instituciones educativas como Texas Instruments. Los padres de familia se dicen muy satisfechos con el trabajo del director el cual les inspira confianza. Los alumnos refieren que el director siempre está trabajando en mejorar la escuela.

Caso 5: Profr. Gilberto Fierro Corona

Director de la Secundaria Técnica No 35 de Ciudad Juárez Chihuahua, el participar activamente junto con toda la comunidad escolar y liderar cada uno de los proyectos conllevan el éxito en su gestión administrativa; tiene habilidad para mantener un compromiso de unidad dentro de su centro de trabajo en apoyo de los padres de familia. Se caracteriza por fortalecer la comunicación efectiva. Sus estudiantes manifiestan orgullo de pertenecer a la escuela y un gran aprecio por su director y maestros.

Caso 6: Profa. Luz María Mendoza Chacón

Directora de la secundaria Federal No 1 de Ciudad Juárez Chihuahua; es reconocida por muy trabajadora, su institución posee los primeros lugares en eventos culturales y deportivos además de un prestigio social conservado desde hace muchos años por su formación académica. Presenta ante la comunidad escolar un liderazgo efectivo, en

donde todas las decisiones son tomadas por ella, identifican una jerarquía muy marcada pero siempre consciente de que la decisión será para beneficio de la comunidad escolar. Su gestión ha sido efectiva de tal forma que la infraestructura cuenta con el equipamiento adecuado para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje. La disciplina es un factor primordial para el buen desarrollo de la institución.

Caso 7: Profr. Raúl Méndez Villalobos

Director de la Escuela Secundaria Técnica No 31 de Hidalgo del Parral Chihuahua desde hace cuatro años, durante su formación constante ha logrado obtener su grado de Doctor en Educación, sus compañeros lo visualizan como muy dinámico, trabajador, innovador, propositivo y siempre al frente de cualquier proyecto. Desde su llegada ha trabajado en lograr una identidad hacia la institución, reconoce el trabajo de todos y propicia espacios para la superación de su personal. Así mismo trabaja de forma constante en presentar evidencias de calidad a los padres de familia y comunidad social para fortalecer la identidad y prestigio de la secundaria. Su habilidad interpersonal favorece la buena comunicación en la comunidad escolar. Enfatizan la particularidad de que es un director al que le gusta dar a conocer el trabajo que se realiza dentro de la institución a la comunidad Parralense a través de los diversos medios de comunicación.

Caso 8: Martha Lidia Zambada López

La directora, una docente con 33 años de experiencia, de los cuales 11 ha dedicado a la labor de dirección y el resto a ser maestra de Matemática. Con pensamiento sistemático y ordenado, liderazgo democrático el cual se encuentra caracterizado por favorecer la labor de equipo, tanto en su personal administrativo como docente. Martha Zambada mujer de agradable presencia, trato gentil y amable. Exigente hacia ella, el personal administrativo, docente, alumnado y padres. Siempre con la idea de lograr una escuela en la cual se cumplan los objetivos y las metas: aplicación de programas solicitados por la federación; programas creados por el personal docente para tener actividades extraescolares; cursos; talleres; convivencias con padres y alumnos. La meta principal: el logro de ser una escuela exitosa con calidad académica, en la que los alumnos disfruten su juventud, derrochen su energía en el deporte, satisfagan su curiosidad en los talleres y se sientan orgullosos de adquirir nuevos conocimientos. Formar alumnos en el deber ser, en el querer ser y en el disfrutar ser.

Caso 9: Eloy Ronquillo Villalba

El caso del profesor Eloy Ronquillo Villalba se destaca por su participación social dentro de la comunidad, existe un involucramiento que rebasa el entorno escolar, ubicado en el poblado de tres ojitos en la zona serrana del Estado de Chihuahua y perteneciente a una Telesecundaria en donde el contexto social es poco propicio para el desarrollo educativo; sin embargo logra establecer una comunicación efectiva entre alumnos, exalumnos, padres de familia autoridades educativas y municipales que fortalecen a través de su gestión los procesos de enseñanza y aprendizaje, logrando la unificación de proyectos comunitarios y educativos relevantes en la comunidad, logrando el aprecio y reconocimiento de cada uno de ellos.

CONCLUSIONES

El éxito organizacional de una institución educativa es imposible sin individuos excelentes, y hoy, demanda mucho más que competencias técnicas. La función de los líderes escolares no solo se basa en el cumplimiento de sus funciones incluidas en el manual de funciones; se deben cubrir otras necesidades. Lo primordial es enfocarse en los recursos humanos, donde lo trascendente es centrarse en la comunidad educativa y fomentar su autorrealización. Significa cuidar las dimensiones física, intelectual, social, espiritual y profesional de la comunidad educativa. Su impacto trasciende al observarse docentes comprometidos, reconocidos y en constante desarrollo. Las prácticas y evidencias demuestran que los líderes escolares necesitan talentos específicos para responder al aumento de funciones y responsabilidades. Un líder escolar con talentos es aquel que sea lo suficientemente flexible y capaz de adaptar el estilo más adecuado de acuerdo a la circunstancia particular; es el liderazgo centrado en la realidad. Es un líder situacional porque no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas, no tienen la misma naturaleza; debe conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectiva el desempeño de los docentes.

La toma de decisiones es cada vez más compleja y cambiante; en consecuencia exige la posesión de talentos en el líder escolar, para una actuación menos administrativa. El talento para la toma de decisiones se basa en la elección de la alternativa de acción

más justa, equitativa y razonable, a través de la identificación del contexto, el conocimiento de la situación o conflicto, la consulta y participación de la comunidad educativa, y la visualización de las consecuencias. Los líderes escolares toman decisiones respecto a qué se hace, quién lo hace, cuándo, dónde y cómo se hace, a través de la identificación de las variables importantes.

El talento en los aspectos de la comunicación y apoyo a los maestros se refiere a las aptitudes necesarias para tener un comportamiento adecuado y positivo que permita afrontar eficazmente los retos en la vida institucional porque los líderes escolares son capaces de comprender las necesidades y problemáticas que afectan a su comunidad educativa, generar soluciones y ponerlas en marcha. El talento para comunicarse tiene un impacto positivo en el clima laboral, en los resultados, ante todo, en la motivación y el compromiso de los docentes. Se ve reflejada en la estrategia que se basa en tener al docente correcto en el lugar adecuado, en el tiempo preciso y haciendo el trabajo correcto del modo adecuado. La comunicación efectiva y responsable es lo que implica una buena dosis de empatía mezclada con escucha activa y capacidad asertiva. Sabe cómo aprender, hablar y moverse con los docentes para solucionar los problemas que tienen en conjunto.

El talento innovador es base porque incluye un repertorio de conductas de los líderes escolares, aplicables a cada situación para lograr resultados y desarrollar al personal docente; son las competencias cognitivas referidas al pensamiento conceptual y la habilidad analítica. Un líder escolar con talento innovador genera ideas originales y valiosas porque identifica que la necesidad de renovar afecta a todas las áreas de una institución educativa, implica a toda la comunidad educativa y se aplica a todo. No simplemente orienta al hacer o a lo operativo, sino genera y desarrolla nuevas ideas, desafía sus propias suposiciones y se atreve a hacer cambios para innovar. Es la cultura institucional –influida y provocada, en varios aspectos por los líderes escolares— lo que verdaderamente va a influir en el hecho de que una institución educativa sea o no innovadora. Son los patrones de comportamiento, sentimiento, pensamiento y creencias de los líderes, lo que va a dar sentido a todos los elementos favorecedores para innovar en la institución educativa. Algunas actitudes fundamentales como parte de sus talentos, son la apertura, el interés y espíritu experimental. La

apertura evita que el líder escolar caiga en generalizaciones o estereotipos, y juzgue los patrones de comportamiento ajenos a ella a partir de criterios prevaletentes en su propia cultura. El interés implica la disposición a ser empático para tratar de entender a los docentes que son distintos a uno. El espíritu experimental facilita la adaptación a las situaciones desconocidas, e incluso inesperadas; ayuda a desarrollar la flexibilidad necesaria para buscar y probar alternativas nuevas y formas distintas de pensar y de hacer las cosas. La actitud posibilita un liderazgo responsable porque implica cierto grado de humildad y modestia, convicción de apoyar a los demás y trabajar por intereses y necesidades comunes. Es el talento orientado hacia el éxito, la autoconfianza, energía y eficacia en el trabajo, porque el líder escolar tiene un buen equilibrio entre sus ideales y lo que intelectualmente puede hacer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. [Beyond the Method Dilemma]. Bogota: Editorial Nomos S.A.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. and Beresford, J. (2000). *Leading Schools in Times of Change*. Buckingham: Open University Press.
- Day, C.W., Parsons, C., Welsh, P. and Harris, A. (2002). *Improving Leadership: Room for Improvement?* *Improving Schools*. Vol. 5(1): pp36-51.
- Giddens, A. (1995). *La Constitución de la Sociedad. Bases para teoría de la estructuración*. [The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration]. Buenos Aires. Amorrortu.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- MacBeath, J. (1998). *Effective School Leadership: Responding to Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de caso*. 2a. Edición. Madrid, Morata.
- Southworth, G. (2002). Learning - centred leadership in schools. In Moos, L. (ed) (2003) *Educational Leadership - understanding and developing practice*. Copenhagen: The Danish University of Education, pp33-52.
- Liga del proyecto ISSPP <http://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp>

<http://www.isspp.mx/>

Recibido: marzo de 2014

Aceptado para su publicación: junio de 2014