



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL - HIDALGO

“La Función del director de Educación Primaria, Como Alternativa de Transformación Educativa”.

TESINA

MODALIDAD ENSAYO

SELMA MIGUEL ALVARADO

PACHUCA DE SOTO, HIDALGO., ABRIL DEL 2020



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL - HIDALGO

“La Función del director de Educación Primaria, Como Alternativa de Transformación Educativa”.

TESINA

MODALIDAD ENSAYO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN EDUCACIÓN

PRESENTA: SELMA MIGUEL ALVARADO

DIRECTORA DE TESINA: MARÍA TERESA MEDINA VITE

PACHUCA DE SOTO, HIDALGO., ABRIL DEL 2020



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO

UPN/CT/Of. No. 277/2020-I
DICTAMEN DE TRABAJO

Pachuca de soto, Hgo., 05 de marzo de 2020.

C. SELMA MIGUEL ALVARADO
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado a la Tesina Modalidad Ensayo intitulada: "*LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA, COMO ALTERNATIVA DE TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA*", presentado por su tutora MTRA. MARÍA TERESA MEDINA VITE, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Educación, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ
PRESIDENTE
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

C.c.p.- Depto. de Titulación.- Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 80 días a partir de la fecha de expedición.

ATH/SB/vjhm

Dedicatoria:

**Para los maestros: de la Universidad Pedagógica Nacional,
que siempre guiaron mi formación.**

Por su acompañamiento y seguimiento, asesoría oportuna a lo largo de esta trayectoria académica de la Licenciatura En Educación y que indudablemente les debo parte de mi formación profesional.

A mi maestra María Teresa Medina Vite, Asesora de Tesina

Por su amistad, compañerismo, confianza, constancia y motivación.

A mis compañeros Directores de Educación Primaria de la Zona Escolar No 34.

Por formar parte de mi vida profesional, compartir lo que saben hacer en cuanto a su función directiva y colaboración.

**Para el Director de la Universidad Pedagógica Nacional.
Alfonso Torres Hernández**

Por su compromiso incansable al llevar a buen término la Misión y Visión de la institución, poner a la luz la Constancia, Unidad y Trabajo a favor de los que iniciamos la búsqueda e innovación a favor de la educación, por apoyar con su profesionalismo, ser guía en la revisión y reconstrucción de esta Tesina que presento "**La Función del director de Educación Primaria, Como Alternativa de Transformación Educativa**" y recuperar la esencia profesional del hacer mismo. "Educar para Transformar" en la LE, 94.

Agradecimiento

A mi padre

Por ser mi inspiración, ya que desde niña
fue mi guía y orientador de cuna
para no ser una mexicana más
sin educación y sin destino
que al fin logro un propósito más

A mi madre

Qué de su carácter
Aprendí que si hay que caer
También, aprender a levantarse
Y no dejar que las penas
Acaben o destruyan las ilusiones

A mi familia

Que siempre supo acompañarme
A mi esposo por su orientación
Y formar parte de mi vida
A mis hijos Álvaro Marcos, y Gomer
por su comprensión, acompañamiento
y apoyo sin medida

A mis nueras, pero más a mis nietos
a todos ellos con cariño
los motivo a forjar su propio destino.
El fin. Uno para todos y todos en Uno..

Miguel Alvarado Sebna

Índice

Presentación

Capítulo I. Conciencia Histórica

1.1	Descripción y ubicación del lugar de trabajo	19
1.2	Panorama del sistema educativo mexicano	23
1.3	Educación pública	24
1.4	Estructura del servicio educativo mexicano	25
1.5	Situación del sistema educativo mexicano	33

Capítulo II. Características de los directivos de educación primaria

2.1	Importancia de la dirección escolar	39
2.2	Evolución de la función del director escolar de educación primaria	42
2.3	Evolución del papel del director en México a través de la normatividad	50
2.4	La Organización del director de educación primaria	60
2.5	El Director y la dirección escolar	62
2.6	Habilidades y competencias del director	70
2.7	Hábitos de la dirección	82
2.8	Finalidad de la dirección de la escuela	84
2.9	Toma de decisiones directivas	88

Capítulo III. La institución educativa

3.1	La Organización de la institución	99
3.2	Estructura organizativa de la primaria	106
3.3	Estructura administrativa	115
3.4	Estructura académica pedagógica	120
3.4.1	Recursos humanos	125
3.4.2	Recursos materiales	129
3.4.3	Horario escolar	133
3.4.4	Espacio escolar (infraestructura)	134

Consideraciones finales y conclusión

Referencias Bibliográficas

Presentación

El presente trabajo es resultado del esfuerzo, la dedicación y el compromiso que fui desarrollando tanto al ser docente de escuela primaria como al incorporarme, posteriormente como directora y tener una experiencia de 22 años.

Retomar la historia como proceso de vida me hace posesionarme como estudiante normalista de Vanguardia Revolucionaria, primero de la Escuela Normal Urbana Federal, Licenciado Jesús Gúzman Rubio establecida en Cacahuatpec, Villajuaréz Oaxaca, desde el ciclo escolar 1976- 1977.

Debido a la lejanía y a mi sustento económico limitado me cambié a la escuela Normal Experimental Profr. Víctor Hugo Balaños Martínez, establecida en Teposcolula, Oaxaca donde culminé mi formación académica en el año 1980.

Mi primer adscripción y nombramiento por la Dirección de Educación Primaria de Oaxaca, fue a la comunidad de Santa María Apazco, Nochixtlán, Oaxaca, municipio de donde soy originaria, cuya lejanía era de aproximadamente 10 horas a pie, pues no había como ahora medios de transporte.

En esta comunidad se hablaba solamente el dialecto y muy escasamente el español lo que desarrolla en mí cierto aprendizaje en algunas palabras para poder pedir a mis alumnos que se requiera e hicieran, así como desarrollar el perfil que en ese entonces se requería para ser director.

En este trabajo se reconoce que no sólo la trayectoria de ser docente fue significativa, sino también el interés y la visión que se tenía por ascender, situación que sucedió no en el Estado de Oaxaca sino en el Estado de México que por el interés de que mis hijos tuvieran una mejor oportunidad y calidad de vida pedí mi cambio de Estado en el

año de 1993 y se me asignó la escuela primaria Lázaro Cárdenas CCT.15DPR2528N, de la comunidad de Santa María Cozotlán, Teotihuacán., México.

Con un mínimo de experiencia me dieron la dirección comisionada en la escuela Ignacio Zaragoza CCT.15DPR05710 en la Comunidad de San Isidro del Progreso del mismo municipio donde laboré desde 1995 al año 2000, después a la escuela María Flores de Rodríguez Turno Vespertino con CCT.15DPR2867M, del año 2000 al 2007, dándome la oportunidad de trabajar dos plazas como maestro y director así como la adquisición de una nueva clave específicamente con nombramiento de director de Educación Primaria a la fecha, solo que ahora estoy en la escuela primaria Redención Campesina CCT. 15DPR1526I, desde el año 2008.

Esta trayectoria marca la experiencia de 22 años de servicio y que el perfil sigue siendo necesario y amplio para poder sustentar, argumentar, definir y decidir en situaciones o problemáticas que como directivo se enfrenta.

Poder lograr este propósito fue indispensable no solo contar con la experiencia sino argumentar cada decisión con elementos teóricos metodológicos que proporciona la Universidad Pedagógica Nacional, donde vi fortalecido los indicadores que marcaron mi decisión de estudiante siendo maestra solo de Educación Primaria, cabe señalar que este esfuerzo se fortaleció con el proceso de formación que se dio en la Licenciatura de Educación Plan 1994 de la Unidad 131, en Pachuca, Hidalgo, las asignaturas impartidas por los académicos especialistas en este campo, me permitieron conocer diferentes enfoques para analizar y comprender la gestión escolar y con ello, enfrentar los nuevos retos de la función directiva.

El perfil de Licenciado en Educación, me dio la oportunidad de ejercer mejor mi función directiva que se dio en forma específica en la zona escolar número 34, sector educativo número tres con sede en Barrio de Purificación, Teotihuacán, dependientes de la Subdirección de Educación Primaria número dos del Sistema Federalizado de los Servicios Educativos integrados al Estado de México, donde actualmente ejerzo.

Se define el concepto de perfil de un puesto como la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica, en este caso de director de educación primaria.

El perfil correspondiente ha sido delineado con base en las especificaciones del puesto, contenidas en los manuales de organización del plantel de educación primaria en los estados y en el Distrito Federal (Acuerdo 96 SEP, 1982) de las que se destacan las siguientes:

- Escolaridad: Título de profesor de educación primaria.
- Experiencia: Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
- Criterio: Para tomar decisiones respecto del desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
- Iniciativa: Para crear y proponer opciones de trabajo, planear resoluciones y resolver problemas.
- Capacidad: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
- Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad

Las características adicionales al cargo, en donde se enumeran los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para el desempeño eficiente del mismo.

Estas características o requerimientos, son un conjunto de rasgos de conocimiento, capacidad y actitud, que se presentan de manera convencional, relacionadas con las materias administrativas que agrupan las funciones específicas del puesto (Acuerdo 96 SEP,1982)

En relación con las funciones técnicas del puesto subyacen las diez siguientes: planeación, pedagógica, organización, control escolar, supervisión, extensión educativa, servicios asistenciales, recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros, de las que se destaca una definición general.

El director del plantel de educación primaria puede considerarse como el responsable inmediato de la administración y prestación del servicio educativo en el nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública¹, el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de los padres de familia.

Lo anterior demuestra una distancia entre la realidad y lo que se presume debería de ser, la planificación y aplicación para rescatar la misión de la escuela y la visión de futuro de toda una serie de cuestiones que recaen solo en actividades administrativas.

La contratación o iniciación del personal, construcción de edificios y pedidos de equipamiento, y organización de la escuela en general, son entre otras una serie de

¹El texto fue retomado del Acuerdo 96 de la SEP, capítulo IV, artículo 14, publicado en el Diario Oficial del 7 de diciembre de 1982.

responsabilidades vinculadas a la enseñanza y el aprendizaje de las que hay que rendir cuentas en forma transparente ante la sociedad demandante, consejos escolares y las autoridades locales y de las que en la realidad poca atención se recibe, porque se da más prioridad a lo administrativo que a lo técnico pedagógico.

Se incluye la gestión escolar como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el director con el equipo docente de la escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.

El objetivo general de esta tesina es no solo dar a conocer mi experiencia profesional sino dar a conocer cuál debe ser el perfil, competencias, funciones y características del director en educación primaria.

La investigación tiene tres objetivos específicos. El primero dar a conocer mi experiencia profesional y sustentar las funciones atribuidas a la figura del director; el segundo es conocer la problemática administrativa y social a la que se enfrentan los directores y el tercero es conocer el marco legal que determina la figura del director escolar de primaria.

También argumentar para conocer las dificultades que enfrenta el director en el cargo, la importancia de la figura directiva, la mejora del centro educativo a través del trabajo colaborativo y creativo del director escolar.

El trabajo parte de observar la carencia de formación directiva en aquellas personas que se encargan de dirigir instituciones educativas en México. Por ello, surge la inquietud de analizar a los directivos en función con el propósito de hacer una reflexión crítica y presentar una

conclusión en la que se recomienda la forma de mejorar sus prácticas y fortalecer sus competencias directivas.

No con esto se pretende determinar que todo está mal, sino más bien reflexionar que lo que ha fortalecido al (SEM) Servicio Educativo Mexicano, ha sido propiamente el trabajo que históricamente el magisterio ha construido y que desafortunadamente los representantes del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación ha disminuido por favorecer en puestos tanto a docentes y directivos sin tener el mérito ni el profesionalismo para serlo, siendo estos los que han denigrado la imagen magisterial.

Capítulo I Conciencia histórica

Como titular del presente trabajo considero relevante anunciar mi nombre: Selma Miguel Alvarado, originaria del municipio de Asunción Nochixtlán, Oaxaca, al iniciar mi formación profesional como Maestra de Educación Primaria inicié como estudiante normalista de Vanguardia Revolucionaria, primero en la Escuela Normal Urbana Federal, Licenciado Jesús Gúzman Rubio establecida en Cacahuatpec, Villajuaréz Oaxaca, desde el ciclo escolar 1976- 1977.

Debido a la lejanía y a mi sustento económico limitado me cambié a la escuela Normal Experimental Profr. Victor Hugo Balaños Martínez, establecida en Teposcolula, Oaxaca donde culminé mi formación académica en el año 1980.

Mi primer adscripción y nombramiento se dio con fecha 01 de septiembre de 1980 por la Dirección de Educación Primaria en Oaxaca, a la comunidad de Santa María Apasco, Nochixtlán, Oaxaca, municipio de donde soy originaria, cuya lejanía era de aproximadamente 10 horas a pie.

De esta fecha en adelante fui acercándome a la cabecera municipal en distintas escuelas aledañas a esta zona escolar número 19 con sede en el Distrito de Nochixtlán, Oaxaca. Así mi experiencia se fue acrecentando desde laborar en escuelas unitarias, tridocentes, pentadocente y de organización completa para llegar al Distrito donde fundé una escuela denominada Benito Juárez CCT.20DPR3064P que ahora es la más grande de ese lugar.

Mi primera escuela era de organización completa con muchas carencias debido a la distancia entre la comunidad y el distrito, en ella solo se podía llegar caminando diez horas o en vehículo solo en los días de plaza que era el domingo, así es que me tenía que ir un día antes y salir caminando los días viernes de cada semana.

El ambiente era agradable entre maestros, todos nos ayudábamos con el propósito de que los honores a la bandera, o eventos festivos salieran muy bien organizados, la hora de entrada era a las nueve y salíamos a las dos de la tarde, el recreo era a las 11:30 a 12:00 y ese tiempo era destinado para jugar con los niños o niñas, siempre con la vigilancia y orientación del director de la escuela quien era una persona mayor de edad, humilde y con mucho amor a su trabajo.

La escuela contaba con casa del maestro y entre todos nos apoyábamos para la comida o los quehaceres después de clases, también nos ocupábamos a veces de algunos enfermos porque recibíamos orientación médica por parte de personal del centro de salud de Oaxaca, que nos enseñaron a inyectar intramuscular o intravenosa y a veces apoyábamos a las personas según su enfermedad, siempre y cuando no fueran casos difíciles, a éstos los turnábamos al distrito con apoyo de las autoridades locales.

En ese ciclo escolar 1980- 1981, el director me asignó el primer grado, un gran reto, un contexto difícil debido a que en su mayoría no hablaban el español, más bien el dialecto mixteco y aun así el director nos pedía una planeación de acuerdo al Plan y programa de estudio que en ese tiempo estaba estructurado por objetivo general, específico, particulares y actividades y conforme al PPE era neoconductista.

Lo que me motivó a buscar a una persona que medio hablara el español para convencer a algunos padres a que aprendieran a leer conmigo y de esa forma compartimos sus saberes de dialecto para que yo les enseñara a leer y a escribir a mis alumnos.

El método era de enseñanza porque les decía la forma en cómo se tenía que hacer, también de aprendizaje porque los niños comprendían y hacían lo que de manera sencilla yo les explicaba, a pesar de la lejanía siempre preparé mi material, donde dibujaba las realidades del contexto y escribía el nombre de los dibujos en dialecto y en español, fue un gran éxito que compartimos en reuniones de CTE. con ello los niños repetían, ocupé a monitores que fueron muy capaces y muy responsables cuyas caritas me traían una gran satisfacción que fueron siempre recompensadas también por ellos al regalarme en el día del maestro una gallina, o tortillas o artículos de la comunidad.

El estímulo respuesta en realidad me dio muchas satisfacciones, mis alumnos de primer grado aprendieron a leer y a escribir en el mes de diciembre, como fue una realidad comparada entre los dibujos y lo que decía fue de más comprensión pero el estímulo después de una tarea como la palmada, una paleta o el que le tocaba estar cerca de mí, fue siempre una gran satisfacción para los alumnos.

La tarea principal fue provocar la conducta adecuada mediante distintas clases de control, por ejemplo repetir o deletrear, lo primero es simplemente un proceso de moldear complejas formas de conducta, en matemáticas por ejemplo les daba estímulos directos por su comportamiento y reforzaba la instrucción.

En ambos casos los niños siempre aprendieron a darle ritmos a su aprendizaje, simplemente con un *ya acabé maestra* según la

instrucción programada y en cada paso se reforzaba el aprendizaje que consistía obviamente en reforzar la respuesta correcta, permitiendo al alumno avanzar o dar así el siguiente paso.

Siempre fue de estímulos, mejorar las calificaciones en los exámenes, lograr diplomas en los concursos, mejorar el reconocimiento social del docente y un mayor estímulo para el maestro fue que los alumnos no faltaran excepto por enfermedad, una gran desventaja fue, que no siempre el equipo docente o en casa se reforzaban los conocimientos de los contenidos, grupos saturados de 45 a 50 alumnos, siendo ésta una comunidad rural y con claras limitaciones económicas, como maestra trabajé conforme a mis posibilidades, apliqué siempre lo que el Sistema Educativo Mexicano ofrece, un Plan y programa de estudio que contextualicé a pesar de mi realidad y en consecuencia el resultado fue poco consistente.

Trabajé dos ciclos escolares en esta escuela y después me fui acercando a la cabecera distrital y a otros contextos similares ya que en su mayoría las personas hablan la lengua mixteca denominada como dialecto propio de la región.

En 1987, acompañada de otros docentes fundamos la escuela primaria Benito Juárez ubicada en Nochixtlan, Estado de Oaxaca; en ella laboré cinco ciclos escolares y atendí varios grados, tuve la oportunidad de que me propusieran la dirección escolar, pero consideré que no era el momento y no la acepté.

En el ciclo escolar 1992- 1993, decidí cambiarme al Estado de México y en el año de 1997 solicité la dirección escolar y se me comisionó en la comunidad de San Isidro del Progreso, Teotihuacán, Estado de México.

1.1 Descripción y ubicación del lugar de trabajo

Se representan en forma consecutiva a través de los siguientes mapas, primero el del País y en seguida, el Estado de México y finalmente la ubicación del Municipio donde subyacen las comunidades de San Isidro del Progreso, San Francisco Mazapa y el Barrio de Purificación del que se deriva el trabajo.

Figura No. 01 ubicación del Estado de México en la República Mexicana

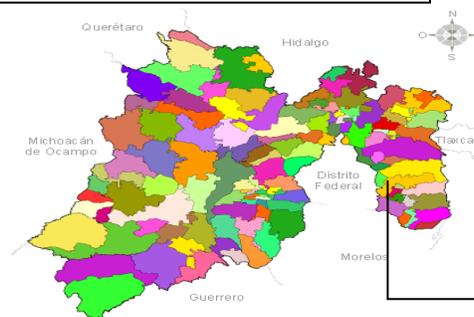


Fuente: Google

El país está formado por 30 Estados y una nueva ciudad de México. El Estado de México, específicamente, en la región II, , está ubicado el Municipio de Teotihuacán, espacio donde se lleva a cabo el trabajo.

Figura

Se especifica que la sede, es el Municipio de Teotihuacán uno de los 125 que conforma el Estado de México



Fuente: Google Teotihuacán

Al hacer historia de la toponimia de Teotihuacán proviene de teolt: dios; hua: posesivo y can: lugar. Significa: Lugar de los que tienen dioses o Lugar que tienen a nuestros dioses. Por lo que según la mitología náhuatl, representa el lugar en donde fueron creados el sol y la luna. (BDM,2000)

El municipio de Teotihuacán se localiza en la cuenca de México, en el extremo nororiental de la misma y ligeramente, en

la misma dirección del Distrito Federal, se ubica a los 19°41' latitud norte y a los 98°52' de longitud oeste

El valle de Teotihuacán está situado a 45 km, hacia el noroeste de la ciudad de México y a 119 km, de la ciudad de Toluca, dentro del contexto regional, Teotihuacán pertenece a la Región Económica II Zumpango la cual tiene bajo su jurisdicción a 31 municipios de la entidad.

Figura No. 03 El Municipio de Teotihuacán



Fuente: Google

Teotihuacán limita con los siguientes municipios. Al norte con Temascalapa; al sur con Acolman; por el este con San Martín de la Pirámides y por el oeste con Tecamac.

De acuerdo a los datos proporcionados por el Sistema Estatal de Información, el municipio de Teotihuacán cuenta con una superficie de 82.65 kilómetros cuadrados.

Las principales localidades del municipio son 12, la cabecera municipal es denominada: San Juan Teotihuacán. Las comunidades son: San Isidro del Progreso, San Francisco Mazapa, Barrio de Purificación, Santa María Coatlán, Santa María Maquixco, Santa María Cozotlan, Barrio de Evangelista, San

Agustín Actipac, Santiago Atlatongo, San Lorenzo Tlalmimilolpan, San Sebastián Xolalpan, y Santiago Zacualuca, de las cuales tres de las primeras, posterior a la cabecera municipal serán la muestra de explicación del proceso de mi función como directora escolar de las que se anexan las siguientes fotografías.

Figura No. 04 Primaria Ignacio Zaragoza CCT. 15DPR05710



Fuente: Google

Figura No. 05 Primaria María Flores de Rodríguez CCT.15DPR0563F, Turno matutino.



Fuente: Google

Figura No. 06 Primaria Redención Campesina CCT. 15DPR1526I y cabecera de la Zona Escolar No. 34, sector No. 03



Fuente: Google

Todas ellas ubicadas en la zona escolar número 34, sector educativo número 03 con sede en Barrio de Purificación Teotihuacán., Estado de México.

Cabe mencionar que todas ellas dependen de los Servicios Regionales de Ecatepec, de Morelos, Estado de México, que a la vez depende de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México del sistema Federalizado con sede en la capital de Toluca Estado de México.

La zona escolar cuenta con 12 escuelas, dos de tiempo completo, 9 con turno matutino de las que subyacen dos turnos vespertinos y una escuela rural denominada Ignacio Zaragoza, CCT.15DPR05710 escuela donde empecé a ejercer mi función como directora de educación primaria comisionada en el año de 1996 y del que describiré desde que inicié hasta del presente ciclo escolar 2016- 2017 en la que la práctica de la dirección escolar ha cambiado hasta asumirse hoy en día como una nueva función de liderazgo e inclusión por competencia directiva.

1.2 Panorama del Sistema Educativo Mexicano

El presente trabajo está elaborado en torno a las realidades a las instituciones educativas cuyo elemento fundamental es la realidad vivida como directora de escuela primaria en la que se considera a la escuela como una organización y una institución en sí misma.

Así la escuela por norma es instituida como tal y a la vez es una necesidad, derecho y deber incluso al querer mejorar el funcionamiento del servicio público de la educación en todos los campos, desde la infraestructura, calidad de los edificios y servicios a través de la organización tanto del empleo del tiempo dentro del aula y dentro de la institución, desde la utilización de los espacios que la conforman hasta los instrumentos y medios que permiten su desarrollo así como las tecnologías de la comunicación y por ende la gestión del personal.

Se debe trabajar para que las condiciones de escolarización sean lo más equitativas posible, que todos los niños puedan beneficiarse realmente de buenas escuelas y buenos docentes pero sobre todo, buenos directores que hacen de las instituciones una diferencia entre la visión compartida de un colectivo incluyente hasta de una visión personal de un director intransigente que toma decisiones de manera independiente.

Lo que implica retomar los principios fundadores de la institución como lo aclara (Meirieu, 2004) Para hacer progresar a la escuela, hay que saber cómo hacer Escuela.

1.3 Educación pública

La escuela pública es resultado de un conjunto de impulsos y demandas sociales que se ha originado tanto en las élites políticas e intelectuales como en los movimientos sociales.

Su carácter público, laico y gratuito es lo que ha permitido un consenso básico, en cuanto a un basamento cultural común, que permite mantener ciertos niveles de cohesión social; pero también la salvaguarda de estos principios es la defensa de valores tan importantes como la tolerancia y el respeto a la diversidad, e implica el acceso a la educación para amplios sectores de la población.

La tensión actual sobre la escuela pública radica en que, con el adelgazamiento de las funciones del Estado sustentado en lógicas de racionalidad técnica e instrumental, el financiamiento se ha disminuido; cada vez más se responsabiliza a los padres de familia y a los maestros del sostenimiento escolar y de la eficacia y eficiencia de los resultados educativos.

La solución a largo plazo y ése es el gran desafío de la transición del SEM es hacer mejor, a la escuela pública y elevar su potencial de ofrecer mejores oportunidades a cada vez mayor número de mexicanos. Sin embargo, ése es un reto de gran envergadura, ya que la expansión escolar, con todo y que brindó oportunidades reales de movilidad social a vastos sectores, no tuvo la fuerza e intensidad suficientes como para influir en una mayor igualdad social. (Ornelas, 1995)

De esta manera increíblemente se diga lo que se diga políticamente el atraso escolar es una realidad social y afecta a los fragmentos sociales tradicionalmente desprotegidos, hoy

aun con el Nuevo Modelo Educativo no es suficiente.

1.4 Estructura del Servicio Educativo Mexicano

La educación básica tiene tres niveles. El primero es el preescolar, que tiene por objeto estimular a los niños de entre tres y cinco años de edad para la formación de hábitos y la ampliación de aptitudes escolares. Se cursa en tres grados y equivalen a los primeros tres años de escolaridad en México. Cabe aclarar que a partir de la reforma al Artículo Tercero Constitucional, en noviembre de 2002, el nivel preescolar forma parte de la educación básica obligatoria, incorporación que se ha realizado de manera gradual entre los ciclos 2004- 2005 hasta la fecha.

Este ciclo educativo precede a la enseñanza primaria. Durante el primero y segundo grados se atienden a los niños de tres y cuatro años; en el tercero, a los de cinco. No obstante, para cursar el segundo o tercer grados no es condición haber cursado el grado o grados anteriores. La educación preescolar se ofrece en tres modalidades: general, indígena y cursos comunitarios.

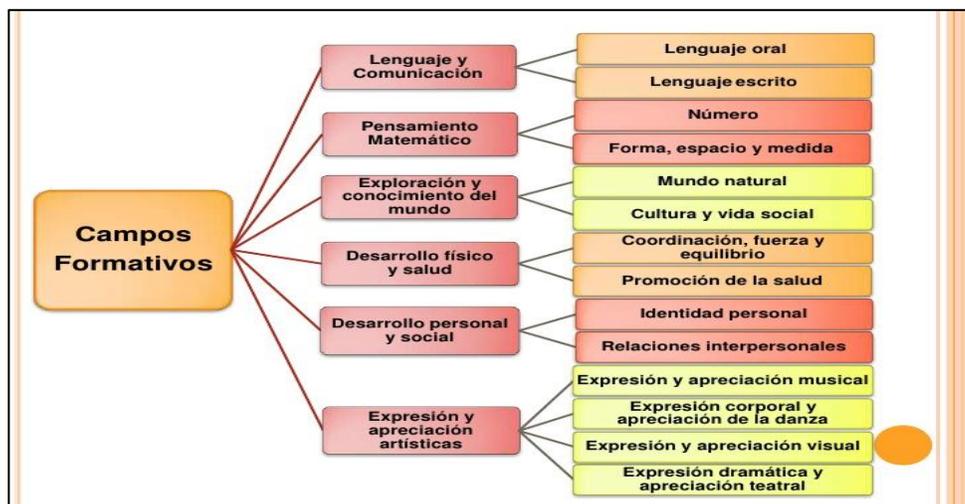
El objetivo general de la educación preescolar en el siglo XX, es promover el desarrollo físico, intelectual, afectivo, moral, artístico, social y familiar del niño, lo cual implica que el alumno desarrolle:

- Autonomía e identidad personal.
- Formas sensibles de relación con la naturaleza, que lo preparen para el cuidado de la vida en sus diversas manifestaciones.

- Socialización a través del trabajo grupal y la cooperación con otros niños y adultos.
- Formas de expresión creativa por medio del lenguaje, de su pensamiento y de su cuerpo.

Hoy en pleno siglo XXI, el propósito general de la educación preescolar es promover el desarrollo físico, intelectual, afectivo, moral, artístico, social y familiar del niño, lo cual implica que el alumno desarrolle sus competencias, considere los aprendizajes esperados y los campos formativos implícitos en el Plan y Programa de Estudio del nivel Preescolar. (PPE, 2011):

Figura 07. Estructura Curricular de Preescolar



Fuente: Elaboración Propia

La mayor tarea pendiente en el nivel preescolar es dar mejor y mayor cobertura ya que en el ciclo escolar 2011-2012, apenas alcanzó el 82.2%, referida a la edad de tres a cinco años aunque la ley establecía su universalización escalonada desde el ciclo escolar 2008- 2009, es el nivel con mayor rezago de atención a niños de tres años donde la cobertura solamente alcanza el 46.5%. (INEGI 2012)

El segundo nivel es la educación primaria, cuyo objetivo general a fines del ciclo XX fue, propiciar el desarrollo de las habilidades básicas matemáticas y lingüísticas lectura y escritura, así como iniciar a los niños en el conocimiento de las ciencias y las disciplinas artísticas. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece el carácter obligatorio de la educación primaria, la cual se imparte en seis grados a los niños en edad escolar, es decir, que tienen de seis a catorce años, en los medios urbano y rural.

Incluye ocho asignaturas: español, matemáticas, ciencias naturales, historia, geografía, educación cívica, artística y física. Asimismo, en este nivel se ofrece educación para los adultos. La misión principal de la escuela primaria mexicana es formar ciudadanos solidarios y preparados para la vida democrática, sin embargo, a veces parece reproducir en su quehacer rasgos autoritarios evidentes.

A mediados del siglo XX, específicamente El 12 de febrero de 1959, se crea por decreto presidencial, la Comisión Nacional de Libros gratuitos para todos los alumnos del nivel básico, sin embargo, su carácter obligatorio no se especificó en un principio fue hasta el 9 de febrero de 1960, cuando la SEP los declaró obligatorios para las escuelas primarias públicas, privadas, federales, estatales y municipales y a partir de entonces los libros de texto gratuito para los alumnos se ofrecen con mayor preferencia a los lugares de escasos recursos porque constituye un apoyo para el alumno y para el maestro.

Se asegura que la educación es la mejor inversión para preparar recursos humanos que exige el desarrollo del país, pero

el sistema educativo solo ha plasmado administrativamente los posibles logros a futuro en decretos y reformas educativas sin antes capacitar, especializar o profesionalizar a sus docentes y directivos.

Se ha logrado una cobertura notable en la educación básica, sin embargo, la calidad de la misma es aún deficiente, en especial en las zonas rurales y pobres de las ciudades, que se acentúa en los grados superiores. En suma, la educación siempre ha sido la esperanza de un futuro mejor, pero su presente deja mucho que desear. (Ornelas, 1995)

En el 2009, entra en vigor la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) que comprende el preescolar, primaria y secundaria, se considera el tramo formativo que tiene el mayor número de años de escolaridad e incluye la modalidad de preescolar indígena e inicial, primaria general e indígena, secundaria general, técnica, telesecundaria, para trabajadores inmigrante e indígena.

Desde entonces se perfila una educación por competencias que pretende acabar con la idea de una escuela transmisora de conocimientos, el objetivo de la escuela nueva tiene como propósito el desarrollo integral de las personas y cumplir con el artículo 3° constitucional, para desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano. (PPE, 2011) estas ideas surgen desde 1993, con la Modernización Educativa, a partir de entonces se busca lograr una verdadera educación de calidad, y con ella se emprende un proceso de capacitación continua del docente.

Para la educación por competencias lo importante es el aprendizaje significativo y el poner en práctica lo que sabe, no basta el tener conocimientos suficientes, sino el uso que se

haga de ellos en la vida, que sepa responder eficazmente a los contextos y tensiones a los que se enfrentan en la sociedad a lo largo de su vida, además que reconozcan que el aprendizaje es constante y que se aprende día con día.

En forma reiterada se retoma que la Reforma Integral de Educación Básica, (RIEB) inicia en el 2004 en nivel preescolar, continúa en el 2006 con secundaria y finaliza en el 2009 con la educación primaria, en la RIEMS del nivel medio superior en el año 2008. (Cielo, 2009)

El segundo nivel de la educación básica se presentaron cambios de forma gradual con los grupos de 1° y 6°, en la que de forma paulatina se fueron dando como modelo a seguir en el ciclo escolar 2009-2010, en el 2010-2011 para 2° y 5° para concluir el 2011-2012 con 3° y 4°, de esta manera se abarca así todo el nivel de primaria. (PPE, 2011)

Los cambios generados en las últimas dos décadas tienen su origen en los años noventa, cuando la educación en México empieza a transformarse con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) al entrar en vigor a partir del 18 de mayo de 1992, éste acuerdo se creó con aspiraciones de que nuestro país tuviera presencia mundial, con una economía creciente y estable, con el objetivo principal de lograr una educación de calidad e incrementar la permanencia en el nivel primaria. (ANMEB, 1992)

En el 2008, con la firma de La Alianza por la Calidad de la Educación. (SEP, 2008) se conjugan los cambios que se buscaban en el Sistema Educativo Nacional (SEN), establece 5 ejes, modernización de los centros escolares, profesionalización de los maestros y las autoridades educativas, bienestar y desarrollo integral de los alumnos, formación integral de los

alumnos para la vida y el trabajo y evaluar para mejorar, se pueden considerar estos tres documentos como los antecedentes nacionales de la RIEB.

Resalta el hecho de que el maestro constituye un factor decisivo para mejorar la educación.

El primer principio para lograr la calidad educativa radica en colocar en el centro del acto educativo al alumno, lograr los aprendizajes esperados, de los Estándares Curriculares establecidos por periodos escolares, y favorecer el desarrollo de competencias que les permitirán alcanzar el perfil de egreso de la educación básica. (PPE, 2011)

El desarrollo de estas competencias incluye la lectura, escritura y actividades de lógica matemática para asegurar que todos los niños adquieran las herramientas básicas que les permitan aprender a aprender.

Para que este ideal pueda ser logrado la Secretaría de Educación Pública expide el (DOF, 2014) el Acuerdo 17, relativo a la formulación de Programas de Gestión de calidad y en el capítulo II, Artículo 3°.inciso b, establece las condiciones para que todas las escuelas de educación básica cumplan con la Normalidad Mínima de Operación Escolar, definida en el lineamiento sexto. En la que textualmente se refiere en su inciso a): Mejorar de las competencias de lectura, escritura y matemáticas, en el inciso b) Normalidad Mínima de Operación Escolar.

En realidad está muy lejos de cumplir con la infraestructura, los recursos humanos ya que existen muchas escuelas con grandes necesidades no solo básicas o de servicios como el agua, drenaje o energía eléctrica.

El hecho de pasar un examen no garantiza la vocación sino el conocimiento de resolver éste, pero no la atención a una diversidad cognitiva, mucho menos a resolver situaciones de riesgo o conflictos entre alumnos o atender alumnos con Necesidades Educativas Especiales.

El Estado como responsable de salvaguardar no solo la integridad de las y los mexicanos, sino de hacer valer su inclusión educativa como un derecho de los niños y hacer valer los criterios filosóficos que emanan del artículo tercero constitucional, Laica, Gratuita y Obligatoria.

Sin embargo pone en relieve al maestro como una debilidad social que obvia y minimiza al docente ante la sociedad poniendo en tela de juicio su capacidad y profesionalismo para atender la necesidad educativa que enfrenta el país.

Justifica así su poca capacidad de gobierno para atender las demandas sociales y castiga al magisterio implementando una reforma educativa que es más laboral que de transformación social y que ésta transforme el nivel educativo en los distintos ámbitos o niveles educativos.

Lo interesante es que en este proceso formativo la profesionalización docente y directiva se obvia y se plantea como una propuesta en la que se evalúa el desempeño docente y directivo mediante examen. Siendo un problema que afecta al magisterio que no sabe si atender el grupo o atender los criterios del Servicio Profesional Docente (SPD)

Consolida a este proceso el Mapa curricular que orienta al desarrollo de competencias y centra su esfuerzo en aprender a aprehender con apoyo del maestro que sin duda seguirá siendo el eje transformador de cualquier época y que a continuación se muestra.

Figura 3. Mapa curricular de la educación básica 2011

		Estándares Curriculares ¹	1 ^{er} Período escolar	2 ^o Período escolar	3 ^{er} Período escolar	4 ^o Período escolar	
CAMPOS DE FORMACIÓN BÁSICA	C		Preescolar	Primaria		Secundaria	
					4 ^o 5 ^o	1	
	L		Lenguaje y	Esp	añol	Español I, II y III	
	ENGAJE Y		Segunda Lengua	Segunda Lengua: Inglés ²		Segunda Lengua: Inglés I,	
	F		Pensamiento			Matemáticas I, II y III	
	ENSAMBLAJE		Exploración y			Ciencias I, II y III	
						Tecnología I, II y III	
	E		Desarrollo físico	Exploración de la Naturaleza	Historia ³	Geografía de México	Historia I y II Formación Cívica y Ética
	EXPLORACIÓN Y COMPRENSIÓN			Formación Cívica	y Ética ⁴		F
				Educación	Educación Física ⁴		Educación Física I, II y III
D		Expresión y apreciación	Educación	Educación Artística ⁴		Artes I, II y III (Música, Danza, Teatro o Artes)	

Fuente: Plan y Programa 2011

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos define el carácter obligatorio de la educación primaria, la cual se imparte en seis grados a los niños en edad escolar, es decir, que atienden a los niños entre seis y catorce años de edad, en los medios urbano y rural; incluye en el mapa curricular ocho asignaturas: español, matemáticas, ciencias naturales, historia, geografía, formación cívica y ética, educación artística y

educación física. Asimismo, en este nivel se ofrece educación para los adultos.

La misión principal de la escuela primaria en México es promover la formación integral del ser humano en las diferentes etapas de su vida, pone a su alcance una educación y capacitación de alta calidad para que llegue a ser y permanezca como un profesional líder, competente y un actor socialmente responsable, preparado para la vida democrática y listo para enfrentar los desafíos de un mundo global, sin embargo, existe una gran distancia para que esta visión del estado se concrete.

En cualquiera de sus modalidades, la educación primaria es propedéutica es decir, previa e indispensable para la educación secundaria. El alumno que la concluye con éxito recibe un certificado que acredita su preparación.

El último nivel de la educación básica obligatoria es la secundaria, cuyo objetivo general es proporcionar a los estudiantes conocimientos más avanzados que les permitan continuar con sus estudios en el nivel medio superior o incorporarse al sector productivo. Se cursa en tres grados por jóvenes generalmente de entre 12 y 14 años de edad. (INEE, 2007).

Situación que de manera anticipada la educación básica proporciona elementos formativos que ayudaran a los alumnos a continuar en el siguiente nivel para posteriormente incorporarse al ámbito profesional.

1.5 Situación del Sistema Educativo Mexicano

El Sistema Educativo tiene la obligación de formar los recursos humanos que demanda el país, instruir productores eficientes para modernizar a México, educar a los hombres y

mujeres del siglo XXI, quienes enfrentarán severas metamorfosis en la organización social y en la división del trabajo.

México, necesita una educación eficiente para estar a la altura de los cambios que se avecinan. Se demanda que la educación promueva la participación pública responsable para contribuir a mantener y fortalecer la identidad nacional.

Sin embargo, es imposible satisfacer estas demandas con un sistema educativo caduco y sin los recursos suficientes para sus acciones principales. Un sistema centralizado y cargado de la inercia burocrática que lo caracteriza, que se orienta más a reproducir el pasado que a preparar las nuevas generaciones del futuro.

Un sistema educativo que depende de la política educativa oficial de organismos globales y nacionales como el Banco Mundial (BM); el (FMI), Fondo Monetario Internacional. La (OCDE) Organización de Países para la Cooperación y el Desarrollo Económico., la (OMC) Organización Mundial del comercio, la (CEPAL) Comisión Económica para América Latina, y la (SEP) Secretaría de Educación Pública; que trata de adecuar el modelo educativo al tecnoproductivo a través del modelo de educación por competencias en todos los niveles, sin los recursos suficientes para sus acciones principales.

Construir un verdadero proyecto escolar sería lo ideal, considerar una visión y misión compartida por el colectivo como medio para transformar su realidad. (Schmelkes Silvia, 1995) para que esto se lleve a buen término habrá que consolidar la idea de resignificar el hacer docente y directivo para incluir a los Consejos Escolares de Participación social y a la sociedad en general reconociendo que para transformar el nivel educativo es responsabilidad de todos y no solo del magisterio Nacional.

Capítulo II Características de los Directivos de Educación Primaria

La función del director juega un papel importante en la dirección de una escuela, lo cual determina la calidad tanto en los resultados de la institución como en la satisfacción de los profesores y de toda la comunidad escolar.

Cuando me inicié como directora escolar pensé en una serie de características del director como son el de haber sido docente antes que director, ser conciliador, humanista, asertiva, cordial, carismática, conciliadora, investigadora, esto me ponía en desventaja con el resto de mis compañeros por ejemplo mi inexperiencia, el cómo resolver conflictos, enfrentar a una realidad diferente con los padres de familia, autoridades educativas y a la vez entre compañeros, pues había que asesorar y orientar de algo que en realidad no sabía muy a pesar de que estudiaba en la Universidad Pedagógica gestión escolar.

El director escolar es factor preponderante en todo el proceso educativo ya que la calidad de su gestión determina el nivel de desempeño de la comunidad escolar en general.

Los deberes y tareas en las que subyace su función deben estar dirigidos al logro de lo que debe ser la meta universal de la educación y aprendida muy bien en la Universidad Pedagógica Nacional. Educar para Transformar.

La función del director contribuye a motivar a la gente a su alrededor, al tener un desempeño eficaz dentro de la institución y mostrar su capacidad, entrega y compromiso. Al ser promotor de cambios fundamentales en el entorno escolar que eventualmente convertirán su escuela en una de calidad.

(Bass, 2006)

El trabajo del director, debe ser de facilitador del proceso educativo, que busca la participación y colaboración de toda la comunidad escolar y aunque aún no lo entendía trataba de enfocar mi misión y visión con mi nueva función de directora de educación primaria.

Entender y comprender las interrelaciones sociales que se relacionan con la función directiva en el caso del contexto como lo afirma (Pozas Ricardo, 1964) "se caracteriza por el idioma, los intereses económicos, las normas jurídicas, las tradiciones, las creencias, el oficio o la profesión", hay que considerar como estos indicadores hacen que los alumnos se desenvuelvan en la escuela, pues cada uno es una historia que habla por sí misma, que dice con sus aptitudes y actitudes como aprende, aporta, se integra y hace suyo lo que despierta su interés.

Que incide en el proceso educativo del contexto interno denominada institución educativa considerada ésta parte del sistema educativo, que prepara a los individuos, dirigentes e innovadores porque acceden a un conocimiento básico, destreza intelectual, manual, el poder de razonamiento y cítrica de valores, actitudes y motivaciones. (Gairin Joaquín, 1993)

Incidir considera el papel ponderante que debe ejercer el maestro como líder del aula, el ambiente que genera, en cómo despierta el interés de los niños, cómo planifica sus actividades y de todo esto ¿qué función ejerce el director como líder de esa escuela? Esencialmente la de un orientador pedagógico, administrativo, político, sin embargo puedo decir con certeza que me faltaba todo esto y más debido a mi inexperiencia.

Pero puedo afirmar que mi misión y visión como directora se consolidaron siempre firmes hasta la fecha.

2.1 La Importancia de la Dirección Escolar

La importancia de la dirección escolar como modelo educativo, y de su eficacia como base del progreso y mejora de la sociedad y economía de un país, ha sido una preocupación constante desde siempre, por ello considero necesario recordar no solo mi historia como directora escolar sino también incluyo la evolución de esta función indispensable para el proceso educativo.

En los años 60 y 70, surgen las primeras reformas educativas en México y en estos años, la educación ha estado condicionado por multitud de variables como la política, la cultura, la historia, el ambiente, y la economía.

Esta multitud de variables, ocasionada por las reformas educativas la escuela liderada por el director escolar ha sabido resolver, no solo conflictos sino nuevas formas de gestionar, organizar, administrar y orientar en el aspecto técnico pedagógico a los maestros dentro del marco normativo, la adversidad de las tensiones sociales, culturales y políticas, al ser pionero del aprendizaje en el desarrollo de la cultura escolar.

En el inicio de los años 70, se entendía que para que una comunidad escolar funcionara con eficiencia era indispensable la presencia del director para garantizar que todos los elementos que en ella intervienen cumplan con su función. (JIMÉNEZ , 2010)

El perfil del director desprende una figura con experiencia docente, preparación y sentido de responsabilidad, con capacidad para resolver los conflictos y disparidad de criterios en pugna, una persona que interprete disposiciones y orientaciones oficiales, que hace

llegar a las autoridades técnicas administrativas las necesidades de la comunidad que representa.

Las cualidades y características que debía tener un director son las siguientes:

- Experiencia profesional demostrada en el ámbito laboral o en sus publicaciones.
- Amplia cultura, especialmente profesional como didáctica, organización escolar y psicología infantil.
- Espíritu organizador
- Capacidad administrativa
- Habilidad para tratar y encauzar con tino, prudencia y ponderación todos los asuntos encaminados a plasmar en realidad los nobles anhelos de la educación. (JIMÉNEZ , 2010)

En síntesis los años 60 y principios de los 70 el sistema educativo se caracterizó por su homogeneidad, una uniformidad de valores compartidos por toda la sociedad, redactados alrededor del control, de la disciplina, del orden y de la autoridad. (JIMÉNEZ , 2010)

El director, de perfil autocrático, debía preocuparse por representar institucionalmente a la escuela y controlar el desarrollo de las enseñanzas, así como por imponer un modelo disciplinario aprobado y compartido por todos.

A medida que transcurrían los años 60 y 70 apareció un nuevo modelo: el libertario, que demandaba un cambio con el propósito de alcanzar una educación para todos, lo que dio lugar a aulas heterogéneas en diferentes contextos culturales. Esto generaba situaciones con valores permisibles y tolerancias muy diversas. (JIMÉNEZ , 2010)

En ese tiempo, la escuela se veía envuelta por una gran presión que exigía iguales resultados y atención para todos, una presión también ejercida sobre el director, a quien se exigía que fuera el gerente total de la institución.

Los hechos vividos en este periodo dieron sentido a las raíces de un sistema que ha subsistido hasta la actualidad, convirtiéndose en el modelo del presente sistema educativo en el que subyace no sola la presión social que demanda el éxito de todos los alumnos, una preparación real para su inserción en la sociedad, además de la autoprofesionalización directiva para mejorar sus perfil o lo que todo director debe saber y ser capaz de hacer.

Lo confirma Senge (2002), Es importante que el director reconozca cuál es su función como líder para construir y mantener un ambiente de trabajo adecuado que facilite el pleno desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la que se logre la calidad académica que se desea.

La calidad entendida como lo mejor que incluye a alumnos que dialogan, que se integran, discuten, participan, trabajan en equipo, saben y dominan los aprendizajes que los maestros planifican con anticipación porque son éstos los que motivan y orientan el trabajo pedagógico de los alumnos desde un punto de vista crítico y asertivo, incluyente y equitativo.

Que le da vida y significado a lo que hacen, que saben cómo, porqué y para que hacen lo que hacen, significa volver a pensar lo pensado en un sentido de dar y recibir para poder explicar lo que aprenden día con día de una forma técnica o metodológica que se vuelve guía y a la vez que le da sentido y aprendizaje a esa constante.

2.2 Evolución de la Función del Director Escolar de Educación Primaria

El periodo educativo que inicia en los años noventa, como define Álvarez (2003), se caracteriza por una acomodación rápida a los continuos cambios y al alto ritmo de evolución tecnológica.

Esto obliga al docente a una adaptación constante y a enfrentar situaciones nuevas para las que no fue formado y sobre las cuales no posee experiencia alguna.

Otra de las características de los actuales modelos educativos, es el hecho de que se caractericen por encontrarse en él con alumnos cautivos y desmotivados a los que el sistema debe saber incluir, implicar y acoger en la que el maestro y director han sabido responder a pesar de que por costumbre primero llega lo que se va hacer y no el cómo se va hacer.

En este campo el director se convierte en un agente mejor preparado que el de los primeros modelos, que lejos del carácter autocrático de los años 50, comparte liderazgo con su equipo. Un director que enfrenta situaciones problemáticas continuas y diferentes, no sólo de índole académica sino también de carácter conflictivo.

Un director que con la finalidad de solucionar la diversidad de retos diarios que se presentan, debe liderar un proyecto en el que debe hacer partícipes al resto de agentes escolares, convirtiéndose en un líder de líderes (Sergiovanni, en González, 2003)

Tabla No 1. Resumen de la evolución del director

Periodo	Características sociales	Papel del director
Años 50 y 60	Homogeneidad social. Valores y actitudes compartidos en términos de disciplina, orden y Autoridad.	Director autocrático. Representación institucional, Controlar el desarrollo de las enseñanzas.
Años 60 y 70	Modelo libertario. Es la raíz de nuestro actual sistema. Heterogeneidad	Debe ser capaz de atender las necesidades de un grupo de alumnado heterogéneo.
Años 90	Alumnado "cautivo" y desmotivado. Enormes cambios tecnológicos a los que el profesorado debe adaptarse. Gran presión sobre el éxito del sistema.	Estilo de liderazgo Compartido. Director preparado, se enfrenta continuamente a retos académicos y conflictivos. Hace partícipes a todos los Agentes del sistema.

Fuente: Álvarez (2003).

La evolución del papel directivo ha pasado de en un estilo autocrático hasta transformarse en un modelo participativo, donde todos los agentes educativos contribuyen y se sienten miembros importantes de la organización. Este cambio que ha sufrido el papel de director ha sido propiciado por diversas causas, entre ellas las más importantes según Fernández (2002) y Álvarez (2003) son:

- Necesidad de controlar el gasto en educación.

Ante la necesidad de dotar a los centros de autonomía, los centros necesitan adquirir materiales, y otros bienes que resuelvan sus necesidades. Esto ha hecho que el director se convierta en gestor económico de su centro.

- Extensión del sistema educativo a toda la población.

Esta extensión ha traído consigo un aumento de la población escolar, donde convive en un espacio obligado un cliente cautivo que rechaza dicho sistema, lo que a su vez

provoca un aumento de la conflictividad. Así, el director se convierte en un gestor de conflicto, en un mediador entre la familia y el sistema.

- Movimientos migratorios.

La globalización de la sociedad, el avance y mejora de los sistemas de transporte, propicia un aumento significativo y rápido de los flujos migratorios, sobre todo desde países subdesarrollados a países más ricos. (Castells, 2002).

Lo que ha provocado un espacio intercultural, diverso e integrado, que desemboca a que el director se convierta en una figura integradora para poder acoger y atender al fenómeno social de la interculturalidad.

- Nuevos conceptos de trabajo y empleo.

Los movimientos económicos que generan las bolsas de valores o subidas y desplomes de la economía de cada país provocan que los perfiles profesionales sean cambiantes. Esto implica que la escuela, como generadora de futuros profesionales, tenga que adaptarse a las reglas cambiantes de demanda profesional. Ahora no sólo se demanda en un profesional un conocimiento concreto, sino que se buscan capacidades y cualidades que le diferencian del resto de empleados, se busca creatividad, iniciativa y originalidad, saber trabajar en equipo, formación e innovación.

Entendida la innovación como lo afirma. Blanco Guijarro, Rosa y Messina Raimondi, Graciela (2000), la innovación supone salir de lo vigente para transformarlo, implica cambios en las actitudes, en las creencias, en las concepciones y las prácticas en aspectos de significación educativa como la naturaleza y función de la educación y de la escuela, el proceso de enseñanza aprendizaje, la concepción y relación con el conocimiento, la estructura y

funcionamiento, y las relaciones entre los diferentes actores involucrados. (Blanco, 2000)

Incluso para Fernández (2002), lo escuela no sólo debe dar respuesta a estas nuevas situaciones, sino que debe adelantarse y analizar las necesidades que pudieran derivarse de hechos que apuntan a cambios sociales.

El director tiene que promover continuamente cambios y adaptaciones curriculares para dar respuesta a esta demanda de preparación, así como prever futuras demandas, convirtiéndose en cierto modo en un crítico social.

La práctica directiva en pleno siglo XXI, se caracteriza por su rapidísima evolución, implantación y extensión de las nuevas tecnologías de la información, sobre todo, aquellas relacionadas con el cyber espacio (internet, blogs, wikis, webs, chats, moodle...). Esto provoca que en tan solo una generación de distancia, nuestros alumnos sean considerados nativos digitales utilizada en términos de Marc Prensky en su vida diaria con estas tecnologías.

En cambio, los profesores deben aprender a emplearlas e integrarlas como una herramienta más, o simplemente inmigrantes digitales. Esto provoca que el director tenga que gestionar, implantar y potenciar nuevas formas y estilos de trabajo en las que ni él mismo (en algunos casos) está familiarizado.

- Insatisfacción profesional.

En la historia del sistema educativo se ha pasado de encontrar un profesor vocacional escasamente pagado y feliz, a una masa profesional, adecuadamente retribuida pero con problemas de satisfacción laboral.

Esto provoca que el director, esté preocupado por la salud laboral de sus docentes, y sea capaz de apoyarles, acompañarlos y darles seguimiento para facilitar su trabajo,

animarles e implicarles en el proyecto educativo. Por consiguiente, también se le exige que se convierta en un coach educativo.

Tabla No. 2 Director - Coach

Cambios sociales	Consecuencias en el papel del director
Control del gasto educativo Sistema educativo universal Movimientos migratorios Concepto de trabajo y empleo Irrupción de las nuevas Tecnologías Insatisfacción del profesorado	Director-gestor económico Director-gestor de conflicto. Director-mediador entre familia y sistema. Director-líder ante la diversidad. Director-analista social. Director-impulsor de nuevas formas de trabajar. Director-coach.

Fuente: elaboración propia

Este referente teórico me proporcionó elementos que me ayudaron en mi función directiva, fortaleció mis competencias, ya que en esa época yo estudiaba la Universidad Pedagógica de Pachuca Hidalgo, unidad 131, que me dio saberes y estrategias que se fueron relacionando con el aprendizaje tanto para mí como para los alumnos, los dos docentes que estaban conmigo y los padres de familia.

La primera escuela primaria Ignacio Zaragoza. Era tridocente y al mismo tiempo atendía un grupo, en la que inicié la función como directora comisionada, apoyaba a mis compañeras de grupo, atendía a los padres de familia en diversas situaciones, lidiaba con los comités de grupo y sociedad de padres de familia de acuerdo a las necesidades y conflictos que surgían en la escuela, asistía a reuniones que promovía o citaba la supervisión escolar lo que implicaba mediar el tiempo, los conflictos, la organización, la gestión de necesidades educativas, de infraestructura entre otras dimensiones que abarca la gestión escolar y que

son de carácter pedagógico, administrativo, organizativo y de participación social.

A pesar de tener seis años como directora y haber iniciado mis estudios universitarios no inicié mi proyecto de innovación en el ámbito de gestión escolar aquí, ya que pensaba acercarme a la cabecera municipal o un poco más cerca, ya que aspiraba también a ocupar una doble plaza como maestra y directora a la vez, por eso pedí mi cambio de adscripción y porque consideré que merecía estar en una escuela de organización completa.

En ésta escuela trabajé de 1996- 2002, posteriormente laboré en la escuela María flores de Rodríguez del año 2002 al año 2008, cuyo proceso fue muy diferente ya que mi desempeño se desarrolló con más facilidad debido a la experiencia en escuela multigrado.

Sin embargo, la diferencia fue primero el turno vespertino, el horario, el tipo de padres de familia, los alumnos, el contexto muy diferente, los maestros con más edad y con doble función, doblemente maestros o maestro y director.

Fue complicado porque tenía más alumnos, tenía seis maestros, una escuela de organización completa que estaba a 100 metros de la pirámide del sol con más padres de familia y además el de interactuar con compañeros maestros con doble función lo que significaba que tenían otros vicios como llegar tarde, no firmar la libreta de entradas y salidas, no llevar un seguimiento de evaluación y mucho menos de planificaciones.

Esto me llevó a realizar encuestas para saber cuál era el sentir de la gente, quienes decían que los maestros solo iban a matar el tiempo, que llegaban tarde y que además me exigían que me ocupara en poner las cosas en orden y que los

maestros se preocuparan y le pusieran más interés a la educación de sus hijos.

En la primera reunión de Consejo Técnico, les mostré las evidencias y la normatividad en sí el acuerdo 96 que estipula el Reglamento de los Trabajadores de la Educación, artículo 18, fracciones de la I a la XX, y se consolidó la idea de qué hacer ante esta situación, se consideró llevar a cabo un taller en el que se fijaran estrategias de planificación lo cual fue mi primera propuesta que se llevó a la Universidad Pedagógica. *Mejorar la planeación de los maestros de la escuela primaria María Flores de Rodríguez mediante un Taller*.

Sin embargo, esta propuesta no tuvo aceptación por la asesora de seminario de titulación lo que ocasionó que no aprobara esta materia alejándome por mucho tiempo del cierre de mi formación profesional que ahora me orilla a realizar una historia de mi vida en la función directiva para obtener mi cédula profesional solo por orgullo, pues tiendo ya a jubilarme.

Desde esta perspectiva se analizaron algunos indicadores o condicionantes de la planeación como lo afirma. Cárdenas Pedro, (1994) la planeación desde el punto de vista filosófico, solo obedece a características esenciales que no puede obviar en este caso. Procesos y resultados que no solo se centra en el aprendizaje, sino también en la función del docente, la programación, la interacción didáctica y que sin duda impactará en el contexto.

- Adaptación a las características psicológicas del niño y a su grado de madurez.
- Actualidad de los objetivos

- Viabilidad intracurricular y extracurricular de los mismos
- Formulación clara y flexible de la planeación y evaluación, sus procesos y sistematización.
- Monitoreo constante de la metodología docente para el logro de los objetivos como son la adecuación, adaptación y organización de los objetivos curriculares al contexto.
- Tomar en cuenta la existencia de los libros, materiales, disponibilidad de los alumnos, participación de los padres y además de definir en forma clara y discutida los criterios a utilizar en la evaluación como una política o estrategia institucional generalizada no fragmentada desde una perspectiva a mejorar la calidad educativa en la escuela y
- Reconocer que la evaluación es un factor inherente a la planeación por lo tanto debe ser considerada desde su implemento en el diagnóstico, en el formativo y el sumario.

En este taller que no se llevó a la práctica se incluía qué y cómo enseñar los contenidos transversales en una serie de estructuración de las actividades de enseñanza, cuando enseñar que incluía orden y secuencia de los contenidos.

Este taller daría cuenta de cómo los docentes se apropiarían de elementos teóricos metodológicos de la planificación y a la vez perfeccionaría el hacer relacionando lo que se pensaba al planificar con la realidad al estar frente a sus alumnos en las aulas, evaluar y autoevaluar su hacer frente a una realidad cuyo reto era mejorar la planeación docente.

2.3 Evolución del Papel del Director en México a través de la Normatividad

El contexto social se ha transformado poco a poco respecto al papel que ha tenido que desarrollar el director escolar, estos cambios, en ocasiones pueden parecer idealistas y difíciles de localizar en un momento temporal preciso. Sin embargo, en este punto se puede ver en resumen de cómo esta función ha cambiado en el sistema educativo, resultado de las reformas educativas que se han realizado en México.

México, en el terreno educativo, comienza y termina por discutir, entre otros temas sobre la federalización educativa, la educación nacional e integral; la necesidad de la educación indígena y rural; la diferencia entre instrucción y educación y la imperiosa necesidad de la enseñanza moral y humanista.

En la historia de la educación subyacen las grandes luchas sociales en la que la escolaridad fue considerada necesaria y obligatoria. En 1867, cuando el Presidente Benito Juárez introdujo la obligatoriedad de la primaria, ésta correspondía a la llamada educación primaria elemental, consistente sólo tres años de estudios, y a la que seguía la llamada superior.

Más tarde la obligatoriedad comprendió una educación primaria elemental de cuatro años y, en 1905, Justo Sierra pugnó porque se extendiera a cinco años. La Ley orgánica de Educación, promulgada en febrero de 1940, fijó que la educación primaria abarcará un periodo de seis años. (LGE, 1993)

No obstante la herencia del siglo XIX, el desarrollo y evolución de la educación primaria en el siglo XX, sus problemas, su cobertura y apoyos; sus contenidos y planes de estudio, sus formas de trabajo y enfoques, están ligados a la Revolución Mexicana, a su aliento e impulso.

El porfiriato había desarrollado la escuela primaria, pero la educación era básicamente urbana, para la clase media y alta, la atención a la población rural y a la clase obrera era mínima. A pesar de tener un enorme número de analfabetas y una población mayoritariamente rural, los distintos gobiernos del siglo XIX no se propusieron como política, llevar la educación a los sectores más desprotegidos.

Será hasta después de la Revolución Mexicana, momento en que se impulse una vigorosa política de Estado en materia educativa, y la SEP será el pivote de la escuela rural mexicana con sus distintos énfasis y etapas, y de la educación laica, pública, gratuita y popular de nuestro país.

Encontramos que los investigadores del sistema educativo mexicano han dividido el desarrollo de la educación del siglo XX en diferentes etapas. (Latapí, 2000)¹

De 1940 a 1958, se puede ubicar otra etapa: la llamada de la unidad nacional aunque desde nuestra independencia el propósito de la educación pública, ha sido ese, la unidad nacional. Esta etapa incluye la unificación de los planes

¹ El texto hace referencia a los cinco proyectos relacionados a cómo ha ido evolucionando la educación en México y se concreta en: a) El original de Vasconcelos (1921), adicionado por las experiencias de la educación rural de los años que siguieron a la Revolución; b) el socialista (1934-1946); el tecnológico, orientado a la industrialización, puesto en marcha desde Calles y Cárdenas por influencia de Moisés Sáenz (1928); d) el de la escuela de unidad nacional (1943-1958), y e) el modernizador, hoy dominante, cuyo despegue puede situarse a principios de los setenta

de estudio de la educación primaria y normal, perdiéndose la distinción entre lo rural y lo urbano, una nueva Ley Orgánica de la Educación Pública de 1941, la modificación del Artículo Tercero Constitucional y el crecimiento de la educación pública sobre todo en las zonas urbanas.

La tercera etapa se ubica de 1959 a 1982, tiempo en que, ante la demanda creciente de la educación básica y el abandono de la educación rural, el gobierno federal toma nuevas medidas para ampliar la cobertura educativa: en esta etapa se encuentra el Plan de Once años, los intentos de planificación integral de la educación, la Reforma Educativa de 1972, hasta lograr la cobertura casi universal de la educación primaria.

A partir de 1982, se inicia un proceso de cambios paulatinos, de una nueva modernización sobre todo en el campo económico, y una reforma del Estado que en lo educativo culminará con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en 1992 y que dio origen a una nueva relación entre la Secretaría de Educación Pública, los gobiernos estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).

El contexto social se ha transformado poco a poco y la función del director se ha desarrollado, estas transformaciones pueden parecer abstractas y difíciles de ubicar en un momento temporal concreto porque el directivo se mueve en diferentes ámbitos como son de Participación Social, Organizativo, Administrativo y Pedagógico, siendo inherentes en la práctica y que a veces suele confundirse debido a la complejidad de actividades que realiza.

En este punto se puede visualizar rápidamente cómo la función del director se ha modificado en el sistema

educativo a través de diversas reformas educativas que se han impuesto en México.

La historia del sistema educativo permite analizar el Reglamento general de los Trabajadores de la Educación, específicamente en las funciones propias del director escolar.

Ser director de escuela, implica organizar el trabajo, dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades planificadas en el Plan Anual Escolar (PEA), entre otras responsabilidades que le asigna el Manual de Organización de Escuelas Primarias, y fortalecer así un estilo de liderazgo autocrático en la institución donde el poder se centraba solo en el director. (SEP, 1987)

La Ley General de Educación desde 1993 propició un gran cambio en el sistema educativo y una reforma que aunque no real sí administrativa que modificó esencialmente la función directiva ya que el objeto de esta nueva ley se sustentaba en una nueva figura directiva en la que se incluía un nuevo modelo en la gestión escolar.

No fue real porque a pesar de estar normada los directores desconocían los procedimientos de inclusión de los comités de participación social y del de ejercer un nuevo modelo de gestión escolar en la que se exigía a los directores actuaran como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo colaborativo, potenciar los procesos de participación social y actuar directamente en la solución de conflictos. (Gairin Joaquin), 1993

Lo administrativo fue funcional porque como ahora se rinde la parte administrativa pero no implica que esto se lleve a cabo o sea funcional, así como la simplificación administrativa que se anuncia tanto pero que no se lleva a cabo.

La modernización educativa, consistió en modernizar los contenidos de educación, métodos de enseñanza y la inclusión de la participación social en la institución; se retoma la misión general de la educación con un sentido nacionalista de lo que se enseña y cómo se enseña con el denominado federalismo que significa la intervención de la federación, el estado y el municipio. (LGE, 1993)

La federalización educativa implicaba reformar los planes y programas, calendario escolar, libros de texto, usar el Material didáctico, formación, actualización y capacitación docente a través del programa de carrera Magisterial, registros de Instituciones, lineamientos generales de acuerdo a la constitución y comités de participación social, así como la planeación, Programación y evaluación del Sistema Educativo Nacional. (ANMEB, 1992)

El plan consistía en forjar un sistema educativo federal auténtico, en el cual las facultades, las responsabilidades y la función educativa se distribuyeran entre los distintos niveles de gobierno, mediante un sistema de facultades exclusivas y concurrentes entre el gobierno federal y los gobiernos de los estados. (Arnaut, 2010)

Uno de tantos propósitos que tenía la Reforma Educativa era combatir el analfabetismo, y a través de ella lograr la igualdad social, capacitación a docentes para una mejor revalorización social para que la demanda fuera mejor atendida, reducir la burocracia, facilitar la tarea de la administración, hacer más efectivo la tarea técnica administrativa y pedagógica a través de la problematización de conflictos para buscar alternativas siempre de mejora con la participación del consejo técnico escolar.

La dirección de la escuela en esta nueva modalidad de la modernización y la federalización educativa subyace la

idea de gestión como un círculo de mejora en la que establece la planeación como una forma de anticiparse a lograr un propósito, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar bajo un enfoque normativo que determina el artículo tercero de nuestra carta magna, la ley general de educación que apunta a los contextos regionales en los aspectos, físico, cognoscitivo y social a partir de su publicación en el Diario Oficial de la Federación de fecha 13 de julio de 1993.

Actualmente, a pesar de que el modelo de director y su acceso al cargo directivo han cambiado notablemente, se busca una nueva etapa de dirección. En la que se incluye la profesionalización del director y su ascenso sea a través de un examen de oposición para que posteriormente logre una certificación.

Este nuevo modelo de gestión educativa estratégica (SEP, 2009), emplea herramientas o denominadores de competencias directivas en las que incluye el liderazgo compartido, trabajo colaborativo, Participación social responsable, bajo una autonomía responsable, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Que en la realidad no deja de ser más trabajo administrativo, de plataforma, de repetición y sin sentido que como lo explicará en sus tiempos solo que en forma científica la relaciono en analogía con Emile Durkein una cultura que se reproduce de diferente manera pero que sigue estando latente hoy en día y que va a repercutir en las siguientes generaciones quienes serán más sensibles o endebles ante estos nuevos desafíos educativos, de funciones docentes y directivas.

Porque pasar un examen no significa ser competente o no, simplemente pasó sin importar su habilidad y capacidad en la solución de conflictos o atención a contextos diversos, o por ser recomendado y servil del sindicato, hoy en día están llegando las nuevas figuras directivas con muchas carencias y las quejas en Derechos Humanos se han multiplicado lo que significa que vamos en decadencia, por lo tanto esto ha sido lo significativo del nuevo Modelo Educativo.

La competencia directiva implica un saber hacer relacionando conocimiento y práctica ante diversos contextos, aunado a esto la habilidad en la solución de conflictos, ser un líder que implique, que incida, que no solo se encierre en el saber resolver un examen, es necesario actuar para trascender sin embargo se piensa con lo que se sabe.

Para Latapi (1996), la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad y al respecto incluye la gestión escolar y la gestión pedagógica.

La eficacia da cuenta de qué nivel y en qué medida los niños acceden y permanecen en la escuela, si son atendidas sus necesidades educativas y del logro de sus aprendizajes.

La eficiencia se refiere a la relación entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados mediante la optimización de recursos destinados para ello.

Una educación de calidad con equidad es aquella que se brinda a todos por igual pero que considera las características y oportunidades que cada beneficiario requiere.

La Relevancia se refiere al ¿qué? y ¿para qué? de la educación, es decir el cómo enfrentar un proyecto de vida

con relación a otros en la que subyace los fines educativos desde la perspectiva política social situada en un contexto y momento histórico determinado.

La pertinencia se remite al significado que la educación tenga para los beneficiarios, tomando en cuenta los contextos sociales y las características de los estudiantes en congruencia con el currículo para que los contenidos sean significativos acordes al momento histórico y los avances científicos y tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Para llegar a esto (Loera, 2007), menciona que las buenas prácticas son condicionantes que se identifican por:

- La disposición y el compromiso del personal de la escuela.
- Ambiente de trabajo con buenas relaciones.
- Reconocimiento social de la escuela.
- Planeación institucional sistemática y colectiva
- El trabajo conjunto y la toma de decisiones en colectivo.
- Planificación didáctica
- Optimización del tiempo efectivo del trabajo escolar.
- Capacitación y actualización del personal docente
- Directores con liderazgo y reconocimiento de la comunidad escolar
- Mejora en las condiciones de infraestructura y equipamiento
- El Consejo Técnico Escolar se orienta a cuestiones pedagógicas

- Las acciones del director están asociadas a un alto nivel de la calidad de la gestión escolar. (Loera 2007),

Hace una reflexión que contrasta el ideal con la realidad, que mientras los directores dediquen más tiempo a cuestiones administrativas en lugar de las académicas y a cuestiones ajenas a la escuela, se reducirá significativamente la calidad de la gestión escolar, de igual forma la calidad de la gestión se mejora significativamente si el director se dedica a gestionar mejoras en infraestructura y maestros y directores analizan conjuntamente problemas de enseñanza y aprendizaje.

Es posible la innovación y el desarrollo en la función directiva, si se fortalecen las competencias directivas, los ámbitos de gestión para la acción de los sujetos; con la intención de transformar o mejorar, es decir, enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque si se emplean mejor los recursos disponibles se vuelve eficaz, al lograr los propósitos y fines perseguidos; y a la vez se hará pertinente, porque se adecuará al contexto y a las personas que la realizan.

Incluir a los docentes equivale a realizar un trabajo en equipo, colaborativo, donde todos participan, pero para que esto suceda hay que trabajar arduamente para incluir una nueva cultura escolar en la que tiene que incluirse el lenguaje como medio de comunicación, pues cada cabeza es un mundo adverso y diverso, que tiene que encaminarse hacia una misma misión y visión institucionalizada, que caracterice a la escuela, sin perder de vista el propósito que dé cuenta que fin lleva su nuevo proyecto escolar que evaluará en forma constante al planear, hacer, revisar y actuar sobre la práctica. Schemelkes Silvia (1994)

De manera personal hago una reflexión sobre este hacer metodológico al evaluar el proyecto escolar que considero esencial porque retoma el diagnóstico institucional y delimita las áreas de oportunidad, así como las fortalezas y debilidades con que cuenta la escuela para decidir qué hacer para favorecer no solo el aprendizaje sino darle vida para lograr la transformación escolar.

Por lo tanto surge un nuevo modelo de planeación estratégica que de manera creativa y sistemática le da seguimiento a las acciones planificadas y que en forma constante el colectivo autoevalúa el hacer de los escenarios deseados a mediano plazo convirtiéndose así en un sistema autogestivo. Caldera (2004)

El Plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos, la planeación implica el proceso requerido para la elaboración del plan y la planificación es la aplicación concreta llevada al aula.

Tabla No. 3 Resumen de los cambios en el papel del director propuestos en La nueva Reforma Educativa.

- Búsqueda de profesionalización a través de un sistema de certificación.
- Refuerzo de la autonomía de los centros y de la autogestión del director en busca de calidad educativa.
- Liderazgo directivo.
- Autonomía en la planificación de acciones y herramientas así como la evaluación de los resultados y rendición de cuentas.
- Autonomía de gestión de recursos humanos, materiales y financieros.
- Acceso al puesto de Director a través de concurso de oposición
- Formación directiva mediante cursos ofertados por la autoridad educativa.
- Rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia

2.4 La Organización del Director de Educación Primaria

El cambio en las actividades y responsabilidades del director ha traído consigo un aumento de las funciones, cualidades y capacidades que este tiene que poseer. No sólo se quiere que el director gestione un proyecto y le saque todo el partido posible, sino que además logre ser un líder, que sea capaz de implicar, colaborar, incluir, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente.

Se demanda en una misma persona infinidad de roles totalmente diferentes gestor económico, motivador, analista de la situación de su centro, que quizás sea más viable de poner de manifiesto teóricamente, que aplicarlas en la realidad de la práctica directiva cotidiana de un centro escolar.

En estos últimos años y en auge la globalización, la dirección escolar tiene grandes retos, una de ellas fomentar una mayor libertad y autonomía en las escuelas, con el propósito de disponer de recursos adecuados y de definir claramente funciones y responsabilidades, situación aparente porque una cosa es decirse como política educativa y otra diferente llevarse a la práctica, ejemplo el calendario escolar de 180 días y 200, finalmente la SEP decide se extiende en diciembre y se recorre en julio, la pregunta ¿Dónde quedó la autonomía?

Esta importancia de la autogestión en el sistema educativo mexicano se apoya en los estudios del informe PISA 2009, donde se observa que quienes ejercen mayor autonomía de los centros escolares obtienen mejores logros educativos.

Es determinante que la función directiva implique la condición de líder, para la conducción al cambio buscado en los ámbitos de la institución, si ese ejercicio de liderazgo que corresponde al director no se pone en práctica, la escuela pierde la mayor parte de las posibilidades que tiene de ser una organización coherente con los fines que tiene asignados.

Y es que el director debe apoyarse con un nuevo concepto de organización. Se ha visto, como los centros escolares han cambiado sus características en cuanto heterogeneidad del alumnado, tipología cautiva de alumnos, inclusión de la tecnología, preparación del profesorado ante los nuevos desafíos de una sociedad demandante, cambios sociales rápidos, etc.

La forma de organizar el trabajo del director debe considerar el conocimiento de lo que va a desempeñar, las actividades a realizar así como tener o considerar una misma visión por todos los miembros, donde todos se dirigen al mismo lugar para conseguir los fines establecidos.

Se pretende que el director coordine, fomente un espíritu de colaboración que facilite la participación de todos los implicados, respetando las particularidades de cada uno, así como detectar sus habilidades y competencias para asignar sus responsabilidades.

Una forma de transformar la práctica directiva es hacer lo propio y hacerlo bien, es decir conocer y saber para tener escuelas mucho más eficientes y eficaces, ofrecer un mejor servicio educativo, con un director que ame su trabajo, lo que hace, de lo que se espera a futuro, no de lo que se hace hoy, que evalúa constantemente lo que planea, si se logró o no, que faltó por hacer y volver a replantear la acción por otra actividad más pertinente.

2.5 El Director y la Dirección Escolar

La función específica del director de educación primaria subyace el de planear y programar las actividades relacionadas con el logro del objetivo del nivel, implementar el reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública del Acuerdo 96, implementar y coordinar los proyectos y programas educativos y escolares, como responsable de la institución hacer respetar la normatividad para el ejercicio de los recursos financieros asignados para la operatividad de los programas y proyectos que se implementan, difundir los lineamientos normativos en materia técnico-administrativa y pedagógica, a fin de orientar y asesorar al personal del nivel entre otros.

Esta asunción de responsabilidades las asumí desde el año de 1996 como directora de Educación Primaria, siendo este el motivo de ingreso a la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 131, establecida en Pachuca, Hidalgo con el propósito firme de conocer la misión y visión de ser director y elegí para mi formación la línea de Gestión Escolar en la Licenciatura de Educación Plan 94. Para fortalecer el sustento teórico metodológico del hacer directivo, así como evaluar de forma constante mi desempeño.

Este propósito no es solo describir lo que hice, o lo que hago, sino explicar muy reiteradamente ¿Quién es el director? El director es el encargado de administrar el plantel a su cargo, conforme a las normas y los lineamientos establecidos en la Secretaría de Educación Pública, Acuerdo 96, (1982) además de guiar, él que muestra el camino, hacia una meta señalada. ¿Qué es lo que hace un directivo? Es un cuestionamiento que se suelen preguntar muchas personas dentro y fuera de las organizaciones. Al responder se confirma que, como directivos planificamos², organizamos³, dirigimos⁴ y controlamos⁵. (Montaner, (2001)

² Planificar es decidir la mejor forma para conseguir la meta propuesta en su área concreta de responsabilidad.

La función directiva es una forma de trabajo⁶, se puede definir mediante una finalidad triple Yepes y Aranguren, (1999):

- Obtener aquello que cubra las necesidades humanas, no sólo las biológicas sino también culturales, familiares, sociales, educativas⁷.
- Organizar y transformar el medio natural en el cual el hombre vive. Implica mejorar en cuanto que se dota de racionalidad y esto le ayuda a alcanzar sus fines de manera ética.
- Perfeccionarse a sí mismo, al adquirir nuevos hábitos, hacer nuevos descubrimientos, fortalecer su capacidad, su preparación, su experiencia, sus conocimientos; de tal modo que se haga apto para tareas nuevas, por medio de, una profesión por ejemplo.

¿Qué tiene que ver esto, con lo que hago? Dejar en claro a través de conceptos que plantean algunos autores para que no se confundan ya que en ocasiones se confunden dirección y gestión; por ello es considerable hacer notar que la segunda está enfocada en la administración de los recursos para el logro de una meta concreta, es parte de la dirección, pero no es dirigir. El que dirige, además de

³ Organizar es decidir el modo apropiado de utilización de los recursos para optimizar eficiencia y rentabilidad.

⁴ Es el acto de guiar a las personas hacia un fin previamente fijado.

⁵ Controlar implica estar a la vanguardia de los procesos de inscripción, reinscripción y registro y acreditación, se realicen conforme al calendario escolar, que las normas y los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos sean cumplidos de acuerdo a la función.

⁶ Una definición del concepto trabajo es la de que "el hombre es un ser intrínsecamente perfectible que perfecciona el modo de satisfacer sus necesidades mediante la técnica" (Yepes y Aranguren, (1999)

⁷ En palabras de Yepes que todo aquello que la persona desea alcanzar, se convierte en una necesidad humana Yepes y Aranguren, (1999).

administrar recursos, se preocupa por la proyección de la organización.

Dirigir es mucho más que resolver casos, exige fundamentalmente descubrir y tratar con personas.

Aguado, (2000), se puede decir que la dirección incluye algunas labores de gestión, pero no se da esta relación a la inversa.

Si se analiza de fondo la función directiva, se puede observar que el director lleva a cabo varias funciones dentro de las cuales están la evaluación de situaciones así como dar respuesta a toda acción que pueda suceder.

La autoridad formal es el director, quien tiene un estatus especial dentro de la estructura de una organización. A partir de esa autoridad y ese estatus surgen las funciones directivas que están sustentadas en la normatividad y que son reconocidas socialmente.

Cuando un director marca el rumbo, debe darse cuenta que dirigir no es otra cosa que un proceso de estructuración de problemas de decisión⁸.

Dirigir no es elegir por otro. Es organizar las decisiones de otro: operativizar, instrumentalizar y formular las decisiones de otro. (Bastons, 2004) dichos procesos, están orientados a marcar el rumbo de cada persona: qué ha de hacer; para qué y por qué. Es decir, dejan su comportamiento estructurado.

⁸ Una decisión es un juicio. Es una elección entre alternativas; rara vez implica escoger entre el acierto y el error, a lo sumo, se trata de elegir entre lo que constituye casi un acierto y lo que probablemente es erróneo, pero con mayor frecuencia implica optar entre dos cursos de acción, ninguno de los cuales probablemente es más válido que el otro

Tabla No. 4 Organización en la Estructura de la Decisión

Organización	Acciones	Resultados	Consecuencia
Elementos de la organización	Sistema operativo	Objetiva	Motivación
Autoridad	Ejecutiva	Estratégica	Liderazgo

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior, resume la combinación de los tres niveles de autoridad ejecutiva, estratégica y de liderazgo que dan como resultado una mayor calidad directiva.

Organizar implica definir tareas, los que tienen objetivos son las personas de la organización, no una organización.

El buen director de una organización requiere de varias aptitudes, tanto intelectuales como técnicas⁹, ambas estrechamente coexistentes con la ética como rectora, pues la inteligencia teórica o la técnica no serán buenas si no son éticamente correctas.

Por ejemplo, el político que tiene una estrategia de gobierno impecable, operada por unas técnicas políticas muy eficaces, pero su finalidad es el racismo, será un gobernante que determina con ambas cualidades de la inteligencia, teórica y técnica, pero éticamente lo hará de manera errónea, pues su propósito afecta la propia naturaleza humana. Por tanto, es legal decir que una de los principales atributos del director es comportarse y conducirse con mucha ética.

La dirección escolar debe implementar un sistema de gestión en la escuela, implica que todos los integrantes de la comunidad escolar se sientan protagonistas en la gestión,

⁹ La técnica entendida como una herramienta de la persona, con la finalidad de perfeccionar el modo de satisfacer sus necesidades.

una gestión compartida en torno a una misión, visión y objetivos definidos.

Se entiende por misión, según el Modelo Europeo de la Gestión de la Calidad EFQM (2010), la razón de ser de la organización, es decir sus grupos de interés: profesores, familias y alumnos.

La visión, sin embargo, es lo que la organización trata de alcanzar en el futuro, constituye la base junto con la misión para la planificación y la estrategia.

Significa liderar no dirigir, contemplar la diversidad de las personas para promover la tolerancia, asumir una voluntad de servicio constante, planificar en base a una visión y unos objetivos compartidos, ofrecer buenos resultados y medir constantemente grados de satisfacción al aplicar mejoras e innovar con nuevas tecnologías.

De acuerdo con Cantón (2009), El elemento fundamental en la gestión de un centro educativo son las personas, su implicación y reconocimiento. Cuando los miembros de cualquier organización se sienten parte activa de la misma se genera un empoderamiento y disposición individual que favorece el éxito global.

Es un nuevo modo de vida institucional, es la diferencia que va entre la participación como técnica o como cultura. La participación, aparte de cualquier definición se puede entender como un instrumento o medio para llegar al éxito.

La participación es una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos.

Lograrlo significa la adquisición de una nueva cultura escolar que ha trabajado para mejorar su desempeño en participar activamente en el desarrollo de las actividades de la escuela, de las aulas y en el ejercicio donde predomine la inclusión con los padres de familia, los alumnos, los maestros, el director, el contexto y que sin duda traerá el reconocimiento y la revalorización social del docente que mucho se ha perdido hoy en día.

Una participación activa que denote actitud y aptitud, disposición y entrega al trabajo escolar, que motive de manera interpersonal a los otros, que haga diferente la perspectiva que tiene el padre de familia de la escuela, que la nueva visión del padre de familia trascienda y traiga como consecuencia mejor demanda, infraestructura, cooperación entre iguales, correspondencia y afecto de alumnos a maestros para que en ese nuevo ambiente se genere de manera armónica el aprendizaje de los alumnos.

A continuación, se incluye un cuadro resumen con el desarrollo de las teorías sobre los modelos de gestión, ya que dichas teorías me aportaron una visión distinta de ser directora de las conceptualizaciones tradicionales de la tarea de ser director, de igual manera; me brindaron elementos para incorporarlos en mi desempeño cotidiano.

No obstante, algunas de ellas no se recuperaron en la mirada de la nueva gestión educativa en México.

Tabla No. 5 Desarrollo de las Teorías sobre los Modelos de Gestión

FASE-AUTOR	IDEA CENTRAL	CONSECUENCIAS PRÁCTICAS
Taylor, Organización científica del trabajo	El trabajo es susceptible de descomposición en unidades elementales estandarizables.	El trabajador recibe instrucciones precisas. Sólo hay autoridad en los escalones superiores. La cadena de montaje.
Fayol-funciones	La empresa es divisible en funciones, cada una con tareas específicas.	Cada trabajador pertenece a un grupo funcional. No se delega responsabilidad. Se necesitan, dentro del grupo, habilidades de relación.
Gantt armonía. La empresa como sistema	La eficacia se alcanza por la armoniosa relación entre todos sus componentes. Todo ha de estar escrito.	La enseñanza es imprescindible para que la empresa funcione armoniosamente. Todo el personal ha de tener perfecto conocimiento de los sistemas. Se hace énfasis en las habilidades de relación. Por primera vez se explica la enseñanza como función esencial. Todavía no se usa la palabra formación.
Weber-la burocracia	Todo ha de estar descrito, escrito y ser conocido.	Es la concepción mecanicista llevada al extremo de toda la empresa.
Mayo-el empleado opina	Se debe dar voz al empleado.	Experimentos prueban que si se escucha al empleado las cosas mejoran. La autoridad es elitista
Herzberg-Maslow	La motivación.	La motivación de la persona comienza a considerarse fundamental para la productividad. Conocimientos y habilidades no son suficientes. Es necesario provocar las actitudes adecuadas.
Fase actual. Drucker, Peters, Porter, Demning, Haley, entre otros.	Descentralización. Empowerment. Gestión del conocimiento.	Una buena parte de la autoridad se delega a los niveles más bajos. Para que esto se haga posible la formación pasa al primer plano. La eficacia se consigue por la adecuada mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos.

Fuente: Pineda, (2002)

La tabla anterior mostró la forma de funcionar de las diferentes estructuras organizativas, que sin duda en relación con la práctica me brindó una serie de estrategias como la motivación, eje primordial que me ha permitido lograr el éxito en todos los ámbitos de mi función directiva tanto organizativa, administrativa, pedagógica y de participación social que ha favorecido la inclusión en la cotidianidad directiva.

El director es la persona clave en el éxito de la organización, marcada por una cesión de responsabilidad¹⁰ y autoridad hacia las personas de los distintos niveles jerárquicos.

Mucho se ha escrito sobre el carácter específico de las organizaciones educativas, hay quienes le niegan el carácter de empresa y otros señalan y apuntan los elementos diferenciadores con otro tipo de empresas. Sin embargo es evidente que en esta reflexión la escuela no ha alcanzado los fines que señala el Artículo Tercero de la Constitución mexicana.

Se han quedado en un debate que apenas ha permitido avanzar en algunas líneas, con tintes rutinarios, y resolviendo el día a día con buenas intenciones, se detectan algunos cambios, no generalizados, pero queda mucho por andar, desde profesionalizar la gestión directiva de los centros con procedimientos experimentados, adaptándolos, sin duda, a la realidad de la escuela cuya misión trasciende la de Educar para Transformar, Lema existencia humanista de la Universidad Pedagógica Nacional.

¹⁰ Para Llano, (1997). Hay cuatro niveles de responsabilidad: la de quien responde de las consecuencias de sus actos, la de quien responde de la razón o principio de sus decisiones, la de quien responde de la congruencia de su proyecto de vida y la de quien responde de la trascendencia de su misión.

2.6 Habilidades y Competencias del Director

Las habilidades técnicas se refieren a los conocimientos teóricos (Fernández, 2000) sin embargo, la técnica tiene límites pero las habilidades no, es la persona quien las desarrolla: dada la perfectibilidad, inscrita en su propia naturaleza, puede acrecentar sus habilidades cada día más, sin freno alguno.

La palabra habilidad proviene del latín *habilitas* y significa la capacidad o disposición para hacer algo; se refiere a la destreza que tiene una persona para hacer una actividad determinada. Así, es la [...] capacidad¹¹ o conjunto de acciones en las que una persona demuestra su dominio. Una habilidad es la competencia¹² en la ejecución de algo. Puede ser de tipo psicomotor o mental [...]. La habilidad siempre lleva un componente cognitivo; por eso, nunca será algo puramente mecánico. Como contenido de la enseñanza, pertenece al tipo de procedimientos. (Rodríguez y Bolívar, 2004)

La habilidad se distingue de una aptitud¹³ innata, que es congénita; es un actuar con máximo resultado y mínimo esfuerzo, lo cual requiere un aprendizaje metódico. La habilidad es un propósito insustituible de la educación sistemática. Los niveles de rendimiento se miden por escalas objetivas (Diccionario de psicología y pedagogía, 2001)

¹¹ Entendida como la posibilidad que permite a un sujeto alcanzar cierto grado de éxito en el aprendizaje o ejecución de alguna tarea específica Salvador, Rodríguez y Bolívar, (2004).

¹² Entendida como el ejercicio idóneo de una función, digamos que es la capacidad plasmada en objetivos de formación o aprendizaje. Podemos hablar de competencias que tengan que ver con el ser, saber, hacer, querer, compartir Salvador, Rodríguez y Bolívar, (2004). La competencia como contenido de la enseñanza y como dominio de habilidades, es el resultado de saber hacer o actuar, más que del conocimiento puro Salvador, Rodríguez y Bolívar, (2004).

¹³ Con frecuencia algunos autores como Lévy-Leboyer utilizan el binomio: aptitudes y rasgos de la personalidad, a manera de complemento.

Asimismo, habilidad es la disposición que muestra el individuo para realizar tareas o resolver problemas en áreas de actividad asignadas, basándose en una adecuada percepción de estímulos externos y en una respuesta activa que redunde en una actuación eficaz (Diccionario de ciencias de la educación, 1988) sin embargo, esta definición está basada en la teoría del condicionamiento operante de Skinner¹⁴.

Para ampliar esta concepción, la habilidad humana es definida como la disposición que muestra el ser humano para realizar tareas o resolver problemas en situaciones específicas, basándose en una adecuada percepción de los estímulos externos y en una respuesta activa que dé por resultado una actuación eficaz (Diccionario de psicología y pedagogía, 2001)

Para que la habilidad sea integral, requiere de capacidad individual para llevar a cabo una tarea encomendada, conocimiento del proceso que se ha de seguir y, por último, proceso de habituación o formación de hábitos.

Existen varios niveles de habilidades, desde manuales hasta intelectuales, y se refuerzan según la capacidad individual, la habituación¹⁵ y el conocimiento de los pasos a seguir. En conclusión, existen dos formas para el desarrollo

¹⁴ Se aclara que Skinner llega a la conclusión de que las recompensas determinan el comportamiento; por ende hace una reducción de la libertad de la persona, como característica fundamental de su misma naturaleza, pues como dice García Hoz, es la libertad la clave última y esencial del concepto de educación. Al desarrollar una personalidad más plena, se es más libre.

¹⁵ Habituación se refiere a estar habituado, a tener hábitos. El hábito, desde un punto de vista sociológico se define como lo que determina el comportamiento humano cuando se trata de formas de conducta aprendidas que se observan regularmente en iguales o parecidas situaciones Shoek, (1981). Desde el ángulo filosófico, es entendido como una inclinación constante o relativamente constante a hacer o a obrar de una manera determinada Abbagnano, (1983).

A su vez, desde una visión de la psicología, implica una íntima conexión con el aprendizaje y se entiende como una modificación de la conducta que persiste en el tiempo y en función del número de veces que se han presentado contiguamente los estímulos [...] mientras la acepción absoluta encuentra su foco de aplicación en el mundo pedagógico y clínico en cuya base se encuentra el proceso de aprendizaje caracterizado como condicionamiento clásico, la aceptación relativa se aplica fundamentalmente en los programas de training, en cuya base se encuentra el proceso de condicionamiento operante, así como los procesos de modelado o troquelado de conducta Gran Enciclopedia RIALP tomo II, (1991-1993).

de habilidades: ensayo-error y/o aprendizaje¹⁶ por imitación. La terminación en el proceso de una habilidad se alcanza cuando se han eliminado las acciones fallidas se refuerzan las exitosas, lo que implica repetir una determinada acción. Según esta última definición, se puede entender que el hábito conforma la habilidad.

En la actualidad, autores anglosajones como M. Thight, sostienen que la formación de hábitos es considerada por dos teorías: Learning by challenging¹⁷ y Learning by doing¹⁸, y que ambas son la base para que una persona desarrolle las competencias que requiere para desempeñar eficientemente una actividad determinada. (Tight, 1996)

El concepto de competencia proviene del latín *competentia*, cuyo significado se refiere a una persona competente, es decir, que tiene la pericia para llevar a cabo alguna acción. (Rodríguez, 2004)

No se ha llegado a un consenso general hasta el momento sobre la definición del concepto, debido en parte a que es integral y complejo y a que se ha aplicado a diferentes ámbitos como el laboral o profesional, el académico del que se incluye el proceso enseñanza aprendizaje, las didácticas especiales y las funciones de los docentes y de los discentes en el aula.

¹⁶ El aprendizaje se produce al repetir actos de elección deliberada de acciones. Cualquier elección deliberada es susceptible de generar aprendizaje positivo o negativo Pérez López, (1991).

¹⁷ Learning by challenging hace referencia al aprendizaje por medio del hacer, de que la persona transforme su entorno.

¹⁸ Learning-by-doing o aprender haciendo, es un concepto de la teoría económica. Se refiere a la capacidad de los trabajadores para mejorar su productividad, por medio de la repetición del mismo tipo de actividad. El incremento en la productividad se debe a la práctica, a la auto-mejora y a pequeñas innovaciones. El concepto de aprender haciendo ha sido usado por Kenneth Arrow en su teoría del crecimiento endógeno, para explicar los efectos de la innovación y el cambio tecnológico.

Lucas (1988) adoptó el concepto para explicar el retorno del crecimiento del capital humano. Yang and Borland (1991) han mostrado que el aprender haciendo juega un rol muy importante en la evolución de los países hacia la especialización de la producción. En ambos casos, aprender haciendo y el retorno de incrementos dan energía para un largo camino de crecimiento (<http://en.wikipedia.org/wiki/Learning-by-doing>. Fecha de consulta: 18 de abril de 2014.).

La competencia se verifica en la acción, no en potencia, y es la persona humana quien se vuelve competente para una determinada función.

Con frecuencia se encuentran concepciones diferentes de competencia, por ejemplo, en el ámbito de los recursos humanos se entiende de manera distinta que en el educativo, e incluso dentro de un mismo campo se encuentran diversas concepciones.

Esto en consecuencia es impreciso y variable, sin embargo, cada vez con mayor precisión los perfiles de puesto en las organizaciones y los de ingreso/egreso en las instituciones educativas son considerados en términos de competencias.

En el ámbito académico, la pedagogía orientada hacia las competencias define las acciones que el alumno tendrá que ser capaz de efectuar después del aprendizaje. (Corominas, Tesouro, Capell, Teixidó, Pélach y Cortada, 2006)

Es decir, primero se lleva a cabo un proceso de aprendizaje y posteriormente se aplica y es en dicha acción en la que se comprueba el nivel de desarrollo de la competencia.

Competencia es la capacidad que tiene la persona para lograr el resultado deseado en un contexto determinado y con capacidad de transferencia. La competencia se manifiesta mediante acciones habituales y observables que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. (Arbós, 2004)

Las competencias hacen referencia a lo que una persona es capaz de hacer, más que a su mismo conocimiento. Esto trae consigo varias implicaciones:

- Si la competencia hace referencia al hacer, entonces debe tener un contexto determinado.

- La competencia es un resultado que describe lo que una persona puede hacer, no un proceso de aprendizaje que uno mismo piensa construir.
- Para medir la verdadera capacidad de alguien, para realizar alguna actividad determinada, es importante dejar en claro estándares, por medio de los cuales el rendimiento puede ser evaluado.
- La competencia es la medida o grado de lo que una persona puede hacer en un determinado momento y contexto. (Arbós, 2004)

La competencia, según Tight(1996), es la habilidad para desempeñar una actividad particular de acuerdo a los estándares predefinidos¹⁹; considera que esta concepción implica destrezas para el manejo de estándares, comprensión del saber hacer es relevante y la habilidad para usar dichas aptitudes y aplicar el conocimiento al desarrollo de ciertas actividades.

Cabe mencionar que en el campo de la dirección se empieza a usar un nuevo concepto, el de metacompetencia; que implica tres capacidades singulares del ser humano: La capacidad de adaptarse, la capacidad de cambiar y la capacidad de desarrollar nuevas habilidades en un proceso continuo de evolución que, como especie, empezamos hace tres millones de años y no se ha terminado (Monserrete, 2006).

La competencia es la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones. (Perrenoud, 2001) La competencia implica

¹⁹ La definición original de competencia en este autor es: "The ability to perform a particular activity to a prescribe standard" Tight, (1996).

aptitudes²⁰ y rasgos de la personalidad²¹, así como una infinidad de conocimientos adquiridos dentro de una acción profesional, que a su vez es una fuente directa de superación personal que exige una constante capacidad de aprendizaje.

Cuando la complejidad de las responsabilidades y de las misiones aumenta, el sistema de referencia de aptitudes y rasgos de personalidad ya no basta y las exigencias de los puestos son descritas por los expertos directamente en términos de competencias. Estas competencias son entonces caracterizadas en relación con misiones concretas [...] estas misiones recurren a varias aptitudes y rasgos de personalidad bien integradas y que el éxito de estas misiones depende también de conocimientos teóricos y saberes adquiridos sobre el terreno. (Lévy-Leboyer, 1996)

La competencia tiene diferentes niveles de dominio y mide los resultados, no los procesos, pues se enfoca en la actividad misma, es decir, en la capacidad de la persona para una determinada función.

Una de las muchas clasificaciones existentes, de acuerdo con el nivel de dominio de la competencia, es la siguiente: novato, principiante-avanzado, competente, profesional y experto, descrito por (Thight, 1996) se basa en la vinculación existente entre la competencia y la experiencia de la persona; en otras palabras, quienes tienen el nivel de experto pueden dar sentido a los modelos de

²⁰ En este sentido, es conveniente basarse en las aptitudes mentales medidas por los tests de inteligencia, pues determinan el éxito profesional de dos formas: directamente, en la medida en que son requeridas por la actividad considerada; e indirectamente, porque es la inteligencia la que facilita la adquisición de competencias en el curso de las nuevas experiencias que ofrece el trabajo" (Lévy-Leboyer, (1996).

²¹ La complejidad en el uso de estos conceptos, aptitudes y rasgos de la personalidad dentro del vocabulario procede del hecho de que tienen un sentido difuso en el lenguaje corriente, y de que son, al mismo tiempo, términos a los que la investigación sobre psicología diferencial ha dado un significado preciso Lévy-Leboyer, (1996).

comportamiento con base en el dominio de su propia destreza, pues cuentan con grados de comprensión más profundos.

Según (Derr,1997) existen varios niveles para la dirección de alto potencial, como él la ha llamado; para ellos enlista una serie de características que son necesarias:

- Buenas cualidades interpersonales.
- Excelente comunicación oral y escrita²²
- Habilidad para el liderazgo.
- Inteligencia elevada.
- Conocimiento de productos, mercados y políticas de la empresa.
- Habilidad para organizar, planificar y poner plazos.
- Habilidad estratégica.
- Competencia técnica.
- Disposición para la creación de equipos.
- Habilidad para afrontar el estrés y la ambigüedad.
- Empuje y perseverancia.
- Sabiduría para seleccionar y desarrollar un equipo de personal.
- Cualidades de dirección en general.

En resumen la competencia es la capacidad eficaz y eficiente para afrontar una situación problemática definida, por medio de la integración armónica, es decir, considera conocimientos, actitudes positivas y favorables para desarrollar habilidades; todo dentro de un contexto determinado.

²² En todas las esferas de la actividad humana, especialmente la actividad directiva se realizan intercambios comunicativos. Estos intercambios orales o escritos están relacionados con el uso de la lengua y asumen formas características y singulares según el ámbito donde se originan Botta, (1994).

En este sentido, el conjunto competencial que le corresponde a cada director educativo viene dado por una serie de funciones establecidas y, en ocasiones, también por un haz de atribuciones y potestades que posibilitan el cumplimiento de las funciones. (Borrel y Chavarría, 2001)

Las competencias genéricas. (Teixidó, 2007), relacionadas a la dirección escolar, específicas que son las que contribuyen a un mejor desempeño de conjuntos amplios de actividades, son las competencias que integran diferentes saberes: saber ser, saber hacer, conocer y convivir. (Tobón, 2007)

El desempeño en el ejercicio de la función directiva implica un cambio basado primero en las personas, significa motivación y compromiso para la innovación, responsabilizarse de los resultados, pasar del lenguaje de los actores a los autores, el actor da la idea de ejecutar el papel de un libreto previamente establecido, mientras que el autor significa persona que crea, que define su papel y que es causa de un cambio o acción en el que se concreta su competencia. (UNESCO, 2002)

La sugerencia para un directivo es adquirir el hábito de estar en situaciones de aprendizaje constante; tener la habilidad y conocer son tan importantes como la actitud.

Esta manera de analizar e interpretar representa la capacidad de generar ideas innovadoras, enfrentarse a nuevas situaciones, hacer evaluaciones continuas, realizar analogías y similitudes entre contextos y situaciones, con el firme objetivo de aprender (Fullan, 1997)

Las competencias directivas, entendidas como el conjunto de comportamientos habituales y observables que conducen al logro del éxito en el desempeño de la función directiva, ocupan un lugar importante en las condiciones

que las escuelas desean encontrar en los futuros directivos.

Es competente aquel que transforma los conceptos en acción, a través de las capacidades, habilidades o prácticas que un director puede evidenciar en su trabajo cotidiano. En este sentido hasta el desafío más técnico requiere de un líder fuerte con sólidas destrezas de relación y comunicación. (Moss Kanter, 2006)

La actuación competente del director ante una situación compleja como lo es un ataque verbal por parte de un compañero, la negociación de la plantilla, la obtención de recursos adicionales para un proyecto, etc. Se caracteriza por la capacidad de identificar los recursos que tiene a su alcance: conocimientos, actitudes, aptitudes, valores, información, rasgos de personalidad, habilidades.

Poseerlos y ser consciente de ellos, permite movilizarlos y ponerlos en acción cuando la situación así lo requiere., eso no implica ser competente, es condición necesaria pero no suficiente, la competencia se adquiere con el uso integrado de diversos recursos, se demuestra en el transcurso de la acción y en el tiempo real.

La competencia profesional, implica un saber hacer que denota el dominio tanto de conocimientos, habilidades y actitudes de manera general y tiene distintas categorías según lo consideran diversos autores como los que se justifican en el siguiente cuadro:

Tabla No. 11 Categorización de Competencias Profesionales Genéricas

AUTOR	CATEGORÍAS DE COMPETENCIAS
Aubert y Gilbert	De orden intelectual De orden interpersonal De orden empresarial De orden madurativo
Grayson	Analíticas De comunicación De relaciones interpersonales Organizativas Comparativas De cálculo De uso de la informática
Bennet, Dune y Carré	Dirección/gestión de sí mismo Dirección/gestión de la información Dirección/gestión de los otros Dirección/gestión de las tareas
Lawrence K. Jones	Competencias básicas Competencias de pensamiento Competencias de relación con personas Cualidades personales
Career Center de la Bowling Green State University en Ohio	Planificación y organización Comunicación oral y escrita Toma de decisiones, supervisión, gestión y/o liderazgo Gestión financiera Pensamiento crítico, solución de problemas y resolución de conflictos Construcción de un equipo de trabajo y trabajo en equipo Tolerancia y ética Gestión personal y profesional
Paul Breen y Urban Whitaker	Gestión de la información Diseño y planificación Investigación Comunicación Relaciones humanas e interpersonales Pensamiento crítico Gestión y administración Valoración Desarrollo personal y profesional
Universidad de Cambridge	Competencias intelectuales Competencias de comunicación Competencias de organización Competencias interpersonales
European Space Agency	Cognición Relaciones (interacción) Identidad corporativa (manera de ser) Acciones (manera de hacer)

Fuente: categorías en Corominas, Tesouro, Capell, Teixidó, Pélach y Cortada, 2006

Al hacer notar estas diferencias, queda claro que las competencias requieren de clasificación y de niveles de dominio, al considerar que existen básicas y específicas de acuerdo con el lugar de aplicación, ya en el ejercicio de la acción subyace el conocimiento, pericia, estilo y estrategia para definir propiamente el liderazgo directivo.

Subyace el imperativo de la competencia profesional del directivo como la capacidad para realizar una actividad o tarea profesional determinada, que implica poner en acción, en forma armónica, diversos conocimientos como un saber, actitudes y valores que conducen a la toma de decisiones y la acción en el gobierno es decir un saber ser, la competencia participativa y visión del contexto denota un saber estar y las habilidades tanto de orden intelectual como motrices en el manejo de los recursos didácticos genera un saber hacer²³. La competencia implica la sinergia entre saber, saber ser, saber estar y saber hacer. (Teixidó, 2006)

La competencia directiva es la sinergia de conocimientos, actitudes y habilidades porque a mí me permitieron desempeñar mi función en diversas situaciones que enfrenté en distintos contextos. En la institución educativa crecí asumiendo mi función, al centrarme en parte como administradora, directora, al asumir distintos roles como el liderazgo académico, político, social que me permitió muchas veces llegar al éxito y transformar mi contexto.

Mi prioridad fue la profesionalización directiva con una sola intención, hacer lo propio y hacerlo bien para resignificar no solo el papel del ser directivo, sino de la

²³ Con base en el informe de Delors, de 1996, se puede definir que la competencia es: Una especie de composición propia de cada individuo que combina la capacitación y la calificación, adquirida para la formación técnica y profesional, con el comportamiento social, la aptitud para el trabajo en equipo, la iniciativa, el gusto por el riesgo Corominas, Tesouro, Capell, Teixidó, Pélach y Cortada, (2006).

plantilla docente, los alumnos y padres de familia para marcar la diferencia y la distinción de la escuela que dirigí con otras del sistema Educativo Mexicano.

Para interpretar de manera integral cuál es la función del director, conviene hacer una breve revisión sobre los distintos modelos de gestión que se han desarrollado en el terreno del management, en el que se ha realizado una considerable cantidad de investigación al respecto.

Cabe señalar que debemos armonizar las competencias directivas de conformidad con el modelo de gestión de cada institución educativa, que a su vez debe estar relacionado con la filosofía organizacional. Si no se logra unidad entre estos tres criterios se afectará el funcionamiento de toda la organización.

Hay siete competencias básicas para la dirección de instituciones educativas. Sergiovanni, Kelleher, McCarthy y Wirt, (2004):

- Gestión de la atención: es la capacidad de centrar las visiones, valores, intereses y objetivos de los otros hacia el objetivo institucional.
- Gestión del entendimiento: implica la conexión entre los integrantes de la comunidad educativa, de tal manera que se sientan valorados y útiles para la organización.
- Gestión de la verdad: es la capacidad de que consideran al director digno de confianza; implica credibilidad, honestidad y legitimidad.
- Autogestión: implica que el mismo líder sepa quién es, en qué cree y por qué hace las cosas que hace.

- Gestión de las paradojas: es la capacidad de hacer sinergia entre ideas que parecen contradictorias, pero que en realidad son benéficas para la institución.
- Gestión de la eficiencia: implica enfocarse en la capacidad de hacer más eficiente el desarrollo de la escuela; de esta manera mejora el capital económico, el capital social y el capital humano.
- Gestión del compromiso: es el marco en el que se deben desarrollar las otras seis competencias de liderazgo del director. Ayuda a implicar a los miembros de la comunidad en la toma de decisiones. (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy y Wirt, 2004)

2.7 Hábitos de la Dirección

Yepes y Aranguren, (1999), sugieren como base del análisis de los hábitos, la siguiente clasificación: técnicos, intelectuales y del carácter²⁴. Cada vez que la persona realiza una actividad, ésta tiene un efecto sobre ella, o la perfecciona o la hace peor, lo que implica trabajar con un Plan que consagre una misión y una visión.

Entonces los hábitos se obtienen por la repetición de actos, de tal manera que el ser humano se acostumbre y le sea más fácil la ejecución de las actividades sin omitir la

²⁴ La clasificación se explica de la siguiente manera: a) hábitos técnicos: se refiere al manejo de los instrumentos; b) hábitos intelectuales: hacen referencia al pensar habitual, cotidiano, y c) hábitos del carácter: describe a la conducta propiamente dicha; implican el dominio de los sentimientos. Cabe agregarse que la ética trata sobre ellos y los divide en positivos y en negativos dependiendo de que ayuden a esta armonía o no. A los primeros los llama virtudes y a los segundos vicios Yepes y Aranguren, (1999).

evaluación como una constante que te hace valorar y volver a planear hasta lograr el propósito deseado.

Aristóteles, por ejemplo en su pensamiento presenta una fórmula que separa las virtudes en dianoéticas²⁵ y éticas²⁶. Las primeras se desarrollan con base en la experiencia y el tiempo; las segundas, las morales, requieren de costumbre.

Existen dos clases de virtud, la dianoética y la ética. La dianoética se origina y crece principalmente por la enseñanza, y por ello requiere de experiencia y tiempo; la ética, en cambio, procede de la costumbre, como indica el nombre que varía ligeramente del de costumbre.

De este hecho es claro que ninguna de las virtudes éticas se produce en nosotros por naturaleza, puesto que ninguna cosa que existe por naturaleza se modifica por costumbre. (Aristóteles, 2000)

En este sentido, los hábitos manifiestos son las disposiciones de lo perfecto, la primera naturaleza para lo óptimo, el perfeccionamiento que recibe la primera naturaleza de la segunda; del que se entiende, como lógico, que la primera esté dispuesta conforme al fin que le es propio (Fernández, 2000)

Resulta claro entonces, que la esencia humana se perfecciona a través de las virtudes²⁷, mediante el ejercicio de los hábitos, que hacen más fácil alcanzar las metas; así puede resumirse el proceso de perfeccionamiento de la persona a lo largo de su vida. Ésta, en cuanto a su función directiva, requiere del avance de virtudes dianoéticas y

²⁵ Se aclara se les puede llamar virtudes intelectuales, e incluyen sabiduría, inteligencia y prudencia Aristóteles, (2000).

²⁶ También pueden ser llamadas virtudes morales y comprenden la liberalidad y la moderación Aristóteles, (2000).

²⁷ Se entiende por virtudes fundamentales las que constituyen el cimiento donde descansan las demás cualidades positivas que pueden darse en la persona. Precisamente porque sobre las virtudes fundamentales descansa el coronamiento del ser del hombre, el logro de sus realidades cimeras, es por lo que se da en ellas la confluencia (...) con los derechos humanos, como dos ríos que terminan en la misma desembocadura Llano, (2001).

éticas que le permitan alcanzar la finalidad de su función directiva.

Los hábitos de la dirección se centran en el seguimiento como proceso y en el resultado como producto, incluye la reflexión al éxito como una constante de la mejora al reconocer e involucrar a su capital intelectual, tomar decisiones críticas, preventivas y correctivas en forma oportuna en beneficio de los alumnos y padres de familia, así como del mejoramiento y acondicionamiento constante del inmueble.

El mayor hábito de la dirección es aprender a ser, evaluar y autoevaluar el saber hacer ya sea individual u organizacional al interactuar con personas y resolver problemas con otros desde la práctica y la propia cultura organizacional.

2.8 Finalidad de la Dirección de la Escuela

Conquistar el bien común implica ver por cada uno de los integrantes de la colectividad que demanda una gran cantidad de virtudes. Es recomendable que los actos del director se vinculen o asocie con la de otros miembros de la organización, es decir, que busque un modelo de dirección colegiado²⁸ que trabaje de manera cooperativa, en equipo, Dos son más capaces de pensar y actuar (Aristóteles, 2005) además, de este modo se complementan para lograr una mejor gestión.

El pacto, compromiso y cohesión en un gobierno colegiado es tal que entre sus miembros es recomendable, por

²⁸ Se aclara que las responsabilidades más difíciles que tiene un director es integrar, coordinar las funciones del personal que dependen de él. Éste es el arte de llevar a cabo una forma de gobierno colegiado en una organización. Rodríguez Porras, (2001).

no decir obligatoria, la amistad, pues cuando los hombres son amigos, ninguna necesidad hay de justicia, pero, aun siendo justos, sí necesitan de la amistad, y parece que son los justos los que son más capaces de amistad. (Aristóteles, 2000)

Para llevar a cabo una estructura de dirección colegiada en una organización, es imprescindible que el líder²⁹ tenga un perfil participativo, para lo cual existen diez principios del liderazgo participativo Estruch, (2002):

- Orientación hacia el aumento permanente de la calidad: entendida como la mejora del servicio educativo en beneficio de los alumnos y de la sociedad.
- Planificación con visión de futuro: basada en la renovación educativa, en la adaptación³⁰ a los cambios sociales y educativos.
- Detección y análisis de problemas: reunir información, receptividad ante las opiniones y propuestas, establecimiento de un orden de prioridades, diferenciación entre lo accesorio y lo fundamental.
- Toma de decisiones con objetivos claros, temporalizados, evaluables.
- Impulso de acuerdos acerca de las decisiones: información general y sectorializada para que todos sepan cuál es su responsabilidad, búsqueda de consenso, reformulación de objetivos a partir de la incorporación de las aportaciones personales o grupales.

²⁹ Se aclara que el perfil directivo con liderazgo tiene tres características fundamentales: capacidad estratégica, capacidad ejecutiva y capacidad de liderazgo en sí misma.

³⁰ Para enfrentar el cambio necesitamos capacidad de adaptación, que comporta: capacidad de diagnóstico, identificación de nuevos problemas, capacidad de diseño, formulación de iniciativas para resolver los nuevos problemas y capacidad de desarrollo o implantación de nuevas soluciones Arbós, (2004).

- Ejecución compartida de decisiones: trabajo en equipo, coordinación, distribución de responsabilidades, delegación de tareas.
- Supervisión³¹ general del proceso ejecutivo: control de los tiempos de ejecución, coordinación de los distintos ritmos de trabajo, reajustes en función de imprevistos y novedades, estímulo de los grupos de alta implicación, estímulo y control de los grupos de baja aplicación.
- Evaluación del proceso: objetivos alcanzados y no alcanzados, análisis de los factores que han contribuido a los resultados, positivación y fomento de la autoestima colectiva y personal, distribución equitativa de incentivos morales y materiales.
- Autoevaluación del director y asunción de la responsabilidad propia y de la compartida.
- Balance y retroalimentación: búsqueda de nuevos objetivos de mejora. (Estruch, 2002)

Además del liderazgo participativo del director, existe otro vínculo muy importante que se da entre la toma de decisiones y el grupo colegiado: el director debe estar consciente que elegir es tarea de los expertos (Aristóteles, 2004)

Para dirigir colegiadamente es necesario buscar un equipo complementario de especialistas, personas virtuosas, directivos conscientes que tengan distintas virtudes y entre ellos se complementen, de manera que contribuyan a mejorar a

³¹ El director ejerce acciones supervisoras que se resumen en las siguientes ocho: planificación y organización de la enseñanza, motivación de los estudiantes, relación con los estudiantes, utilización de recursos, técnicas de instrucción, desarrollo o formación continua para la innovación, evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje y relación con los padres y familias Álvarez y López, (1999).

la institución por medio de la práctica de su misión. Como se ve, el ejercicio virtuoso para alcanzar la misión es complejo, por eso el interés de plantearse de qué manera se puede lograr que los directivos sean las personas más idóneas para el cargo.

Ya que en la práctica, la función directiva está muy condicionada por el sistema legal global de la escuela. (Sarasola, 2002) o sea los fines y que en la práctica sea solo un ideal.

El perfil predominantemente administrativo del director escolar se asocia con un modelo de centro escolar dependiente, centrado en la amplia normativa que les afecta, el director escolar se identifica con ella, la traslada a la comunidad educativa y una parte importante de sus funciones es hacerla cumplir.

En centros escolares más autónomos, en los que la acción pedagógica está marcada desde afuera sólo con líneas generales y básicas, la presencia del director en el desempeño de sus funciones dinamizan, guían y supervisan el trabajo cooperativo de la comunidad educativa, al promover y facilitar la participación de profesores, alumnos y padres en la vida diaria de la escuela.

La finalidad del trabajo directivo se sintetiza por (Gairín, 1998) la posición y naturaleza del trabajo directivo quedan enmarcados de una manera general por la delimitación que se haga de los modelos de organización y dirección donde ejercen su actividad y, de manera específica, por los requerimientos y exigencias que tienen y por su capacidad para dar respuesta a ellos.

Así la toma de decisiones de manera indistinta se vuelve clave y principal actividad directiva.

2.9 Toma de Decisiones Directivas

La habilidad más relevante para que la organización alcance el rumbo propuesto es la toma de decisiones. Muy unida a ella está la motivación, pues para lograr un efectivo gobierno de personas, es de suma importancia que todos los integrantes lleven a cabo su trabajo de manera comprometida con la organización. Dicho de otro modo, si el director no toma decisiones y no persuade al personal a su cargo a que alcance los objetivos planteados por medio de la motivación, difícilmente se tendrá una organización exitosa.

El gran problema no es seleccionar correctamente la solución, sino enfrentar una etapa anterior, que implica organizar una decisión que parta de la definición del problema. Muchas veces el que decide busca el bien particular con la finalidad de maximizar sus propios intereses, más no, como debería, para buscar el bien común. En el caso del director, su fin último³², es lograr el máximo bien, tanto común como particular, supeditando el particular al éxito de los integrantes de la comunidad educativa³³. Cabe recalcar que es último lo elogiabile por sí mismo y nunca por causa de otra cosa. (Aristóteles, 2005)

La toma de decisiones implica operar las alternativas de solución, predecir cambios y valorar resultados. Una buena decisión implica actuar bien, conocer bien y querer bien. Para ello existe una herramienta conocida como árbol

³² Fin último: este concepto es equiparable al bien supremo, visto como el máximo bien o la felicidad misma, en su sentido más puro.

³³ Se considera como miembros de la comunidad educativa a padres de familia, profesores, administrativos, alumnos, personal de apoyo e instituciones sociales vinculadas.

de decisiones: Los árboles de decisión³⁴, permiten representar alternativas de acción con sucesos diferentes y, sobre todo, permiten capturar el rasgo secuencial de la toma de decisiones. (Bastons, 2004)

Un problema de decisión es una situación compuesta por varias propuestas, cada una de las cuales está constituida por acciones o acontecimientos que dependen del decisor, sucesos o resultados que dependen del entorno y consecuencias o efecto de los resultados sobre el agente. (Bastons, 2004)

El actuar bien requiere de vigor, pues ésta permite operar justo en la medida de las oportunidades de la propia persona. Asimismo, implica un cierto grado de sencillez para no precisamente hacer lo que está fuera de estas capacidades.

Saber bien es tener conciencia del entorno, apreciar a los miembros de la institución y lograr el autoconocimiento; entonces, otra virtud es necesaria: la prudencia para considerar el pasado con base en la experiencia, tener la Pericia de visualizar integralmente el presente y la intuición de ver la prospectiva, lo que depara el futuro.

La templanza, por otro lado, es la virtud que favorece al querer bien, pues ayuda a dar el valor adecuado a cada situación, justo el que tiene: no más, no menos.

Finalmente está la justicia³⁵, la virtud que dé unidad y que actuará conforme a la verdad, para permitir actuar bien, conocer bien y querer bien. (Bastons, 2004)

³⁴ Diagrama que permite representar alternativas de acción con sucesos diferentes y, sobre todo, permiten capturar el rasgo secuencial de la toma de decisiones Bastons, (2004). Es una herramienta que ayuda a analizar las posibles decisiones, dejando al final de cada rama las consecuencias derivadas de la decisión.

³⁵ Justicia es la virtud de los que disponen de poder: la virtud del más fuerte Spaemann, (2001).

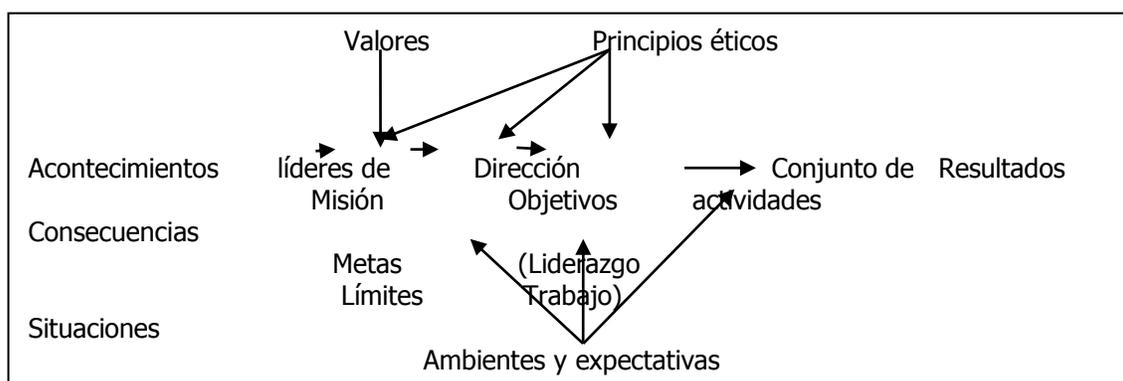
De esta manera, la eficacia o efecto que se espera al hacer la toma de decisiones está condicionada por la relación existente entre las acciones posibles, las reacciones y las satisfacciones que éstas generen, pues la definición de un problema de decisión debe contener todas las acciones y todas las reacciones lógicamente posibles. (Bastons, 2004)

El director tiene que contar con un amplio elenco de habilidades que vayan desde aquellas necesarias para la toma de decisiones racionales hasta habilidades y comprensión de las tomas de decisión grupales [...]. Asimismo, los directores necesitan saber cómo definir problemas, cómo elegir tanto individual como grupalmente, y en general habilidades para la solución de problemas (Immegart y Pascual, 1995)

Esto implica que resolver conflictos y adoptar decisiones son habilidades que se sustentan en saber definir problemas.

Para cerrar este tema en lo general, se ha considerado el modelo diseñado por Immegart, en el que hace ver la importancia de establecer un liderazgo auténtico y claramente definido dentro de las instituciones educativas: A continuación presentamos el esquema y la explicación que el autor da sobre el mismo:

Esquema No 01. Modelo de Liderazgo



Fuente: Immegart y Pascual, (1995)

Este modelo de liderazgo se basa en ver el empeño del líder para establecer los propósitos de actividades y objetivos por misión, para estructurar y establecer un conjunto de actividades dirigidas a realizar o conseguir los resultados deseados como una visión consensuada o delimitada por toda la plantilla docente.

A continuación se explicará la estructura de este modelo:

- El liderazgo siempre empieza con alguna noción, idea, estado, meta o misión por parte del líder, que es interpretado por él como algo que requiere atención y/o acción.
- La dirección que debe ser seguida por un líder toma la forma de metas específicas, objetivos o misión, siempre con una ayuda más o menos concreta.
- La dirección de un líder está mediatizada por sus valores, visión de la situación, configuración futura de la organización, valores de la institución, disponibilidad de recursos, expectativas de éxito, percepciones de los miembros de la organización, historia y contexto de la misma, el ambiente y presiones en el líder y la organización, además de otras consideraciones generales de orden ético y axiológico.
- Liderar en situaciones complejas implica líderes, subordinados, intermediarios, seguidores, así como recursos organizativos grupales, estructuras, procedimientos y operaciones. (Immegart y Pascual, 1995)

- Liderar exige el buen uso, desarrollo y organización de los recursos humanos, financieros y materiales, estructura, tecnología y misión, para llegar a conseguir los resultados.
- Los procesos de liderazgo, incluyen actividades formales, informales y ad hoc y procesos dirigidos hacia un objetivo concreto, misión o resultados.
- El liderazgo es un proceso consciente.
- Los miembros de la organización aceptan el liderazgo como resultado de la importancia de las expectativas, percepciones del líder y del éxito, el equilibrio costo-beneficio, experiencias anteriores, relaciones sociales y de trabajo, ideología, simbolismo y necesidad de la falta de elección.
- La eficacia del liderazgo y del líder se puede determinar al ver cómo los resultados se aproximan a las intenciones del líder o a las intenciones mediatizadas por la actividad organizativa y la realidad laboral y la actividad hacia objetivos concretos y misiones.
- Liderar es la suma de todos los esfuerzos, tanto por parte del líder como de la organización, que guían la organización hacia un fin establecido para la actividad y el trabajo (Immegart y Pascual, 1995)
- Los resultados del liderazgo son multidimensionales e incluyen la aceptación del líder, determinación de la viabilidad de los esfuerzos futuros del liderazgo, atributos del líder y objetivos, expectativas individuales y

organizativas, confianza en el líder y en la organización y clarificación de qué es la organización y qué significa. (Immegart y Pascual, 1995)

El líder con sus acciones logra fomentar valores auténticos y profundos en los demás, Logra los resultados esperados es decir la eficacia, la atractividad y la unidad a largo plazo, convierte las organizaciones en auténticas instituciones al servicio de la satisfacción de las necesidades reales del entorno interno o externo que se presenta en cada escenario al que le muestra su competencia.

Es óptimo en el desarrollo de resultados y desarrollo de culturas [...]. Arrastra a los demás con la autoridad de su ejemplo, tanto personal como profesional, y los que confían plenamente en él nunca se ven defraudados. Busca la unión entre todos y la identificación con la organización, preocupado, además, de que todos se desarrollen como personas; es un formador de líderes. (Ferreiro y Alcázar, 2001)

La acción directiva en constante sinergia con el liderazgo y ésta como una competencia propia en el ejercicio de la función busca las áreas de oportunidad, el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, la reflexión entre los miembros sobre qué hacer, qué resulta y qué se aprende de ello, el estímulo de los comportamientos innovadores y la cultura organizacional que genera y sustenta. (Pozner, 2000) así el liderazgo compartido inicia una cultura propia de la organización que se fortalece mediante la comunicación, la motivación, toma de decisiones y el compromiso de todos.

La toma de decisiones en la función directiva es observable en situaciones cotidianas del trabajo y puede distinguirse entre una característica personal y un

conocimiento adquirido, lo que demuestra la competencia que es el rasgo personal, actitud, conocimiento o capacidad cognoscitiva o de conducta que distingue a un directivo excelente o ineficaz.

Saber hacer lo que en función directiva corresponde, pensar estratégicamente, ampliar los desafíos y oportunidades, crear un clima que favorezca el desarrollo del equipo en el trabajo, adaptar el perfil del personal a las necesidades existentes son parte incipiente de la cultura formativa del director.

En síntesis, esta descripción argumentada en la investigación de mi hacer directivo, busca finalmente no solo fortalecer la acción directiva del nivel de primaria, por la experiencia que se ha tenido inicialmente en escuela multigrado y trascendido a escuela de organización completa de la zona escolar número 34, sector tres dependiente de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México, en el cual trabajo aún, sino trascender al conocimiento y superación profesional de todo directivo.

Han pasado algunos años que sin duda ha fortalecido mi practica directiva desde apreciar y diferenciar mi estilo de liderazgo, administración y gestión con el propósito firme de transformar el contexto y marcar la diferencia del hacer lo propio y hacerlo bien.

Este pequeño anecdotario de mi vida profesional reconoce que el hacer directivo está lleno de incertidumbre porque se ha enfrentado a situaciones adversas en los diferentes contextos en que se ubicado mi función, sin embargo como directora siempre a la vanguardia, con talento, sencillez, valores y profesionalismo se han propiciado situaciones de comunión, integración, inclusión y colaboración para transformar los cuatro ámbitos de la

institución: administrativo, de participación social, organización pero con mucho más intensidad el aspecto pedagógico, centrado ésta en el alumno y el maestro como el corazón de la institución y al padre de familia como el medio que nutre con su apoyo y orientación pertinente al estudiante, inherente el liderazgo directivo que estará presente en cada momento, porque de él depende el tipo de escuela que como visión tiende a lograrse con todo el colectivo escolar.

Cabe señalar que, al paso de los años algunos referentes teóricos obtenidos en mi formación profesional han sido rebasados por nuevas reformas educativas como la Reforma Integral de la Educación Básica del 2009, 2011 y ahora el Nuevo modelo de la Escuela Mexicana.

Capítulo III. La Institución Educativa

En este capítulo se analiza la institución educativa, sus características, los componentes y quiénes son sus integrantes. Esto permite explicar cómo estos elementos se pueden armonizar en un instrumento llamado proyecto de Innovación de Gestión Escolar que, a su vez, permite explicar el Perfil y competencia que debe tener un director mediante el conocimiento y el saber para considerar en todo momento la misión y la visión que se consagra en la institución comprendida en la línea de gestión escolar que se aprendió en la UPN de Pachuca, Unidad 131.

3.1 La Organización de la Institución

El concepto organización se ha convertido en una expresión cotidiana, porque se reflexiona en una serie de actividades y tareas, distribución de responsabilidades, establecer formas de trabajo y generar nuevas jerarquías, con el objeto de conseguir una mejora en el rendimiento escolar, lograr la misión y el anhelo de la estructura educativa con un fin específico, Educar para Transformar.

Antúnez (2000), afirma que la organización escolar es la disciplina que estudia los modos de interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mayor eficacia educativa. Si esto se mantiene se logra resignificar el trabajo docente y directivo que se confirma por el impacto que la comunidad escolar reconoce y no por las áreas de oportunidad que ésta presenta.

Drucker (2000), define a una organización como un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de la sociedad, la comunidad o la familia que son agrupaciones sociales tradicionales, la organización se diseña adrede¹ y no se funda ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en la necesidad biológica.

La teoría de las organizaciones, como paradigma define a la organización como un sistema que procesa información o resuelve problemas. (Castro, 2007)

En este contexto, es importante asumir la tarea fundamental para la organización: qué tan eficiente puede ser con la información y cómo toma decisiones en un entorno variable y plural.

De acuerdo con Nonaka (1994), cada organización, como parte de una sociedad, tiene un valor específico y está definida por sus tareas establecidas y sólo tendrá éxito si se centra exhaustivamente en la misión para la cual se ha consagrado. Se reitera que, la función de cualquier organización es la de hacer efectivos los conocimientos adquiridos.

Una organización emprendedora que avanza conforme las reformas externas del ambiente no debe preocuparse sólo de procesar la información, sino también de innovar y crear conocimiento, definir problemas y movilizar el desarrollo de herramientas para resolverlos. Según Drucker (2002), algunas características de las organizaciones modernas son:

¹ El término adrede dentro de las organizaciones se pueden diferenciar entre aquellas que surgen voluntariamente como la familia y otras como la escuela específicamente responden a patrones claros respecto a los objetivos que se propone el Estado.

- Está compuesta por especialistas, trabajadores del conocimiento.
- Su misión debe ser clara, transparente y conocida por todos sus integrantes.
- Debe tener una sola cabeza que coordine esfuerzos hacia un mismo objetivo.
- Cada uno de los especialistas enfoca el trabajo a su ámbito de especialización más que a la tarea común.
- Sólo el enfoque hacia una misión común mantendrá la unidad de la organización como base fundamental de su desarrollo productivo.
- Su principal recurso son las personas cualificadas, el conocimiento que ellas poseen y lo que pueden desarrollar dentro de la misma organización.
- Es muy difícil supervisar la eficiencia de los trabajadores del conocimiento, pues son ellos quienes, por lo general, marcan la pauta sobre cómo hacer una tarea y cuánto tiempo se requiere.

Las herramientas empleadas por estas estructuras modernas, implica que el líder tenga claro que no hay trabajadores bajo el concepto tradicional de empleados que por su trabajo reciben un pago equitativo; los integrantes, de las organizaciones poscapitalistas son personas cuyas competencias para contribuir profesionalmente dependen de su acceso a una organización. (Drucker, 2002)

Existen diferentes tipos de organización: civiles, gubernamentales, industriales, eclesiásticas o educativas. Estas diferencias, que hacen referencia a su naturaleza y características, se considera que:

- El centro escolar es una organización que tiene planteados muchos propósitos por lograr, de naturaleza

muy variada y, a menudo, de formulación y concreción ambiguas, pues en la institución escolar se tienen puestas diversas expectativas personales, familiares y sociales;

- La estructura y el funcionamiento de un centro escolar exige sistematizar un conjunto de actuaciones que se diversifican en áreas de actividad diferenciadas como puede ser el desempeño directivo, docente y administrativo de una misma persona. (Antúnez, 2000)

La escuela como organización educativa, es una institución moderna. Así lo define Isaacs (1997) en Andrade y Colaboradores (2006), como una organización formal que cuenta con una agrupación de miembros, precisable con una división de tareas y responsabilidades en función de unos objetivos generales educativos.

A su vez, se concibe a la institución educativa como un sistema abierto, porque sus integrantes mantienen relación con el exterior. Sin embargo, se aclara que no hay un modelo único de escuela, dado que esto sólo sería posible si se eliminara la libertad personal necesaria en un proceso educativo.

Si se entiende a la organización educativa como una entidad de servicios cuya finalidad es la mejora integral, se requiere de varios rasgos generales:

- Definición de objetivos institucionales, los cuales reflejarán los valores compartidos y brindarán unidad al conjunto de esfuerzos encaminados al bien común.
- Definición y creación de un marco de referencia que incluya una serie de actividades y tareas a ser realizadas por los distintos colaboradores, para

asegurar una relación entre lo que se hace en el centro educativo y los objetivos institucionales.

- Favorecer zonas amplias de autonomía para cada colaborador, con el fin de que puedan seguir su proceso de mejora continua y aportar todo lo que pueden al bien común.

Para que sea posible llevar a la práctica estos rasgos generales, se necesitan varios fundamentos, puesto que los centros escolares son realidades poliédricas, porque muchas son las caras o facetas que se muestran interna y externamente, todas ellas no son más que el resultado de la estructura organizativa de los elementos que los componen. García (1997) en Eliécer (2009), señala que se agrupan en:

- Elementos materiales: son los soportes básicos sobre los que se cimientan los demás y constituyen por derecho propio el lugar, las condiciones del espacio y los medios más idóneos para que la actividad académica se lleve a cabo en las mejores condiciones; en pocas palabras, son el espacio y los recursos.
- Elementos personales: son los miembros de las instituciones escolares y los protagonistas de la actividad diaria como profesores, alumnos, personal de administración, de servicios y padres de familia.
- Elementos formales y funcionales: componen el complejo andamiaje que posibilita y hace factible el proceso de las actividades cotidianas; la factibilidad marca las pautas y regula en todo momento las actuaciones de manera coordinada, para proporcionar el marco idóneo del trabajo, la relación y la convivencia. En resumen: sistema escolar, planificación institucional, equipos de trabajo, órganos de gobierno y participación, clima

disciplinario, horarios, evaluación, relaciones humanas, entre otros.

- Elementos auxiliares y complementarios: asisten a un mejor desarrollo de los anteriores y se complementan, desde instancias externas, al apoyar a los centros escolares; entre ellos se incluyen las actividades extraescolares, los servicios complementarios de apoyo a la escolarización, las relaciones centro comunidad y los servicios de apoyo externo. (García, 1997)

Estos cuatro elementos pueden parecer reiterativos en todo centro escolar, sin embargo, se entiende su particularidad según sus fines, su planteamiento social, su organización y las condiciones que lo conforman; cada institución educativa está formado por personas y, por tanto, tiene una forma única e irrepetible de ser. (Andrade & Hernández, 2010) Los rasgos que conforman a cada institución educativa en particular son:

- La bidimensionalidad, configurada por el aspecto dinámico definido por las relaciones internas, externas, posiciones, distribución de roles, etc.
- La historicidad o acumulación de acontecimientos pasados, que imprimen una determinada forma de situarse en el tiempo y en el espacio.
- La contextualización, entendida ésta como la clave en la cual se interpretan los diferentes signos y la manera en que tal interpretación define el clima escolar.

Éstas son las características permanentes y estables de todo centro de enseñanza.

Existen otro tipo de notas que se encuentran en el plano del deber ser y se refieren a las metas posibles:

- La autonomía comprendida como la capacidad de desempeñar determinadas normas comunes para todas las instituciones educativas, pero respetando la forma peculiar de llevarlas a cabo por parte de cada uno.
- La versatilidad pretende conseguir el mejor provecho posible de cada centro escolar, al estructurarlo de manera eficaz; es decir desarrollar una organización cambiante en función de sus necesidades temporales y que, a su vez, le permita estar abierto para responder o argumentar a cualquier imprevisto o cambio metodológico.
- Lo propio en sí, ha sido más que una meta en la realización personal, pero además es un aspecto que en el terreno de la organización escolar aspira a proporcionar los esquemas de actuación reglamentados, más cercanos y convenientes a las características de cada uno de los centros escolares.
- La integración prepara el camino para alcanzar la variada gama de elementos singulares, dotándolos de coherencia y armonía que favorezcan la congruencia en su interrelación y se logre el propósito en la institución.
- La compatibilidad orgánica establece un proyecto de actuación en el cual no se producen interferencias, donde cada estructura lleva a cabo su propio cometido de manera autónoma y solidaria y en la que no deben olvidarse las otras tareas y funciones al centrarse sólo en una de ellas.

Ahora bien, preservar una interrelación pertinente y sistemática de estos elementos y notas, requiere tener líderes con una visión actual y prospectiva del centro escolar que encabezan. (Fernández y Colaboradores, 2008)

Por ello, la función del director resulta indispensable pues es quien, entre muchas otras actividades, se encarga de la toma de decisiones, la programación y evaluación institucional del centro, la comunicación interna y externa del mismo, la coordinación intra y extra escolar y la solución de conflictos.

Dentro de las funciones mencionadas, y la trascendencia de la gestión escolar es preciso aclarar que la organización es el aprendizaje estructural de una institución social y la dirección es la realización funcional de esa misma institución.

García y Medina (2007), explican que la organización es tarea predominantemente técnica; la dirección, conserva su carácter técnico [...] cuenta, sobre todo, con los factores humanos.

En resumen, el director como líder es base para la planeación, organización, operación, ejecución, presupuesto, mantenimiento y distribución de gran cantidad de procesos, actividades y tareas, que permitan a la escuela alcanzar sus objetivos como una comunidad de aprendizaje en la sociedad del conocimiento. (Glanz, 2006)

3.2 Estructura Organizativa de la Primaria

Una organización educativa, para ser liderada adecuadamente y llevar a cabo su función formativa, necesita de un proyecto que integre y coordine las vinculaciones entre sus distintos componentes. Se trata del instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención

educativa que se desarrollan en una institución escolar.
(Antúnez, 2003)

En una escuela deben estudiarse los fines, objetivos, tareas de las personas y áreas de actividades, los recursos humanos, financieros y materiales; por ello, al conjunto de contenidos, procedimientos, actividades y objetivos de un centro educativo, se le denomina proyecto educativo. (Lavín & Del Solar, 2000)

Es el que determina el organigrama que ha de presidir la organización y el funcionamiento de la institución, así como sus estructuras, los perfiles directivos y las funciones de cada uno de ellos.

El proyecto educativo dota de personalidad al centro y le hace funcionar como un organismo vivo: autónomo porque posee proyecto y ámbito de desarrollo propios y, al mismo tiempo, dependiente de los demás en tanto que no posee recursos propios ni puede generarlos. (Álvarez, 2002)

Este instrumento marca el estilo propio del centro escolar y permite conocer lo fundamental de manera clara y sencilla. Algunos de los beneficios que brinda son:

- Potenciar la identidad del centro y la autonomía. Parte de la propia institución y proyecta las líneas de actuación.
- Considera un compromiso colectivo. Un enfoque común de actuación vinculante para toda la comunidad escolar, producto de un consenso inicial. Implica crítica, reflexión y participación.
- Es un planteamiento integral referido a todo el ámbito educativo del centro: organizativo y de gestión, docente y pedagógico.

- Propicia mayor unidad de criterios de todos los ámbitos de actuación.
- Coadyuva a determinar los valores fundamentales² en el área educativa que corresponden a los centros como instituciones y núcleos de la enseñanza o de aprendizaje. (Bris, 2002)

Si se logra que en el proyecto educativo se plasme lo que es, cómo opera y a dónde quiere llegar como centro educativo, además de una respuesta a las necesidades del sistema educativo y las instituciones, se convierte en un instrumento que permite pasar de la mentalidad individualista de la dirección a una mentalidad colectiva del centro.

Para que esto se logre, es preciso que en su estructura se respete una forma de hacer específica, influenciada por la democracia, abierta, pluralista e integradora. (Gairín y Darder, 2001)

Este proyecto corresponde a los trabajos encaminados a proporcionar identidad a la institución, así como a trazar las líneas básicas de actuación en otras áreas más específicas. El instrumento clave es el proyecto educativo. (Bris, 2002)

Una organización adecuada permitirá la continuidad de lo imprescindible y el desarrollo de la iniciativa personal, o sea la profesionalidad de los componentes del equipo humano. No existe una estructura ideal para cualquier centro en cualquier momento. Sin embargo, sí existe una serie de

² Este apartado se refiere a la ideología de los valores fundamentales debe ser congruente consigo misma y trascendente respecto de las otras facetas de la organización educativa; no es algo que se elabora para, ni se toma de fuera. (Llano, 2002) Una ideología clara y bien articulada atrae hacia la institución educativa personas cuyos valores personales son compatibles con los valores fundamentales.

características que son fundamentales para una organización en un momento dado.

La conexión entre el objetivo y la estructura de una organización no es inamovible, no está dada de una vez para siempre, sino que está influida y configurada de una manera variable por numerosos factores. (Hadge, Anthony & Gales, 2003)

Si se determina como acuerdo el proyecto educativo, el director del centro escolar podrá planear para alcanzar la trascendencia social buscada. Cualquier organización considera una serie de personas y recursos que se interrelacionan y que deben ejecutar las tareas previstas en una planeación institucional.

El proyecto educativo será el medio para la toma de decisiones y proyecciones, un instrumento abierto, flexible y susceptible de constantes mejoras. No debe entenderse en ningún caso como algo terminado, sino de manera dialéctica y dinámica, que ha de proseguir indefinidamente mediante la evaluación y retroalimentación del propio proyecto. (Vidal, Cárave & Florencio, 1992 en Gómez, 2007)

En seguida se incluyen las reglas básicas de la planeación como parte esencial de cualquier proyecto: se prevé con el propósito de mejorar la calidad de los servicios³, al calcular se reducen incertidumbres, los instrumentos de planeación permiten abrir el margen a la autonomía mediante el reparto y delegación de funciones, constantemente se deberá concretar en documentos; la proyección también posibilita innovar sin perder de vista los elementos constitutivos de la organización.

³ Se refiere a que un servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente; en este caso se trata de llenar las necesidades de la comunidad educativa.

Para llevar a la praxis⁴ estos principios se recomienda seguir las fases del proceso de planeación institucional:

- Detección y análisis de necesidades.
- Definición clara y precisa de metas y objetivos.
- Previsión de recursos y medios.
- Temporalización.
- Atribución de metas y responsabilidades.
- Método de trabajo.
- Coordinación, ajustes y evaluación. (Aguilar, 2005)

Es evidente que se requiere de un proyecto educativo sobre el cual se realice el proceso de planeación institucional; pero surge la necesidad de cuestionar qué es lo que hay que planear, cuáles son los elementos que lo componen. Se precisa de un fundamento propio de la filosofía organizacional, organización administrativa y estructura académico-pedagógica; recursos humanos, recursos materiales, horario y espacio escolar.

Previo a lo anterior, para la formación o cambio de un centro escolar, es indispensable que el personal responsablemente se cuestione lo que se está haciendo. Se requiere para ello que alguien haya visto la conveniencia de su creación y que tenga motivos para crearlo.

En el caso de un centro escolar que está a la vanguardia y que aún no realiza o actualiza su proyecto educativo, cabe recalcar la necesidad de recopilar el entorno histórico-social.

⁴ Hace referencia a una acción consciente de mediar más adecuada para aclarar las interacciones de la teoría y la práctica o del proceso de conocimiento y de toma de conciencia de una acción en la organización misma. (Sánchez, 2011)

El conjunto de principios o ideas suele llamarse ideario, filosofía, ethos, o misión del centro educativo. El ideario de un centro educativo es el conjunto de principios que configuran el tipo de educación que se promueve; la manera de realizar la acción educativa; el modo de entender el centro educativo, y la postura del centro respecto a los padres, a los alumnos, a los profesores, a los antiguos alumnos, al personal no docente y al entorno. (Isaacs, 1997 en Cámara, 2009)

En esencia, se refiere al ser de la organización educativa es decir los objetivos que se establezcan deben estar acorde a su ethos y a la estructura que de éstos se deriva.

Es necesaria que la filosofía organizacional sea aceptada, entendida y vivida por los agentes internos, e indiscutiblemente quién más lo debe entender y procurar es el mismo director. A su vez, al considerar el contexto histórico social, los propósitos deben sustentarse en el entorno y necesidades reales de los integrantes.

Si la misión de la organización escolar es la razón de ser integral de la institución educativa, es recomendable que en el momento de su elaboración se sigan los siguientes pasos: preparación individual, compartir los elementos individuales de la misión, crear el enunciado de equipo sobre la misma, identificar los conflictos potenciales en los enunciados de la misión, y redacción definitiva de la misión seguida de las acciones para su difusión. (Montaner, 2001)

Al momento de sustentar los objetivos también se requiere revisar con qué recursos se cuenta para alcanzarlos, de lo contrario no se llevará a cabo en la práctica. La filosofía organizacional de la institución debe estar en pro de la formación de sus miembros. La expresión y la concreción

de objetivos están al servicio del alumno y al servicio del educador. (Isaacs, 1977 en Castro, 2007)

Toda organización de este tipo, al estar centrada en la comunidad escolar, al momento de crear su misión es conveniente que busque la generación de un valor añadido para alumnos y padres de familia. En ella hay que reflejar claramente las razones y motivos por los que se crea. (Fernández, 2001)

En los Estados Unidos Mexicanos, el director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP. Acuerdo 96, 1982)⁵

Lo que define al director de la escuela de educación primaria como aquella persona designada o autorizada, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación, administración de la escuela y sus anexos de la que se desprenden las siguientes funciones en materia de organización:

- Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de la escuela, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa (caso estados).
- Integrar anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela para facilitar la labor educativa.
- Integrar, en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel y, en su caso,

⁵ (SEP. Acuerdo 96, 1982)

operar dichas comisiones cuando se trata de escuelas unitarias (caso estados).

- Establecer en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de Escuela las comisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea educativa en el plantel (caso D.F.)
- Promover, al inicio del ciclo escolar la asamblea de padres de familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo. (SEP. Acuerdo 96, 1982)
- Convocar, cuando proceda, a los presidentes del Comisariado Ejidal, de la Asociación de Padres de Familia y, en su caso, al representante de bienes comunales, para formar el Comité Administrador de la Parcela Escolar (caso estados).
- Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización. (SEP. Acuerdo 96, 1982)
- Estudiar, y en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria.
- Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.
- Tornar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.

- Mantener informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos (caso estados).
- Mantener informados a los padres de familia y al personal docente sobre los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo del trabajo escolar (caso D.F.).
- Presentar al Director Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela (caso estados). (SEP. Acuerdo 96, 1982)
- Presentar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela (caso D.F.).
- Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar (caso estados).
- Promover el establecimiento de condiciones generales que impliquen la cooperación, el orden y respeto entre los alumnos, el personal de la escuela y los padres de familia, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar (caso D.F.).
- Controlar el Libro de Visitas del Supervisor de Zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las

instrucciones para mejorar el servicio. (SEP. Acuerdo 96, 1982)

3.3 Estructura Administrativa

Una vez conformada esta base administrativa, se inicia la asignación de puestos y tareas en cada una de las áreas; esta organización jerárquica se establece en un organigrama que permite comprender las relaciones laborales entre los miembros.

Las funciones o cargos están relacionados directamente con las áreas de actividad necesarias para conseguir los objetivos [...]. La actividad fundamental del centro tiene que ser la investigación, entendida como una reflexión continua sobre la propia experiencia para la realimentación del propio proceso educativo. Otra actividad es la directiva en cada profesor como director de un grupo de trabajo⁶ y, de una manera especial, en los que tienen que dirigir el trabajo de otros profesores. (Isaacs, 1983 en González, 2001)

Por ello se considera que las distintas funciones del docente: investigación, docencia⁷ y administración; deben estar incluidas desde la organización administrativa del centro. Las acciones de una institución educativa deben planearse en función de los alumnos, profesores y directivos. Permitir la promoción de las personas en actividades que corresponden a sus intereses y, por otra, el impulso y

⁶ Esta característica se refiere a que un buen líder es la de conocer el pensamiento crítico: Uno de los aspectos más difíciles a la hora de liderar un grupo de trabajo es crear y mantener su cohesión y al mismo tiempo permitir que los individuos contribuyan con sus propias respuestas e ideas. (Ainscow, Southworth y West, 2001)

⁷ Se reitera que el director ha de llevar a cabo estas tres acciones; pero es vital recordar que el llamamiento a rechazar la dicotomía entre docencia e investigación y a redefinir por completo lo que significa ser profesor le da una cierta dimensión moral. (Bain, 2006)

acogida de ideas nuevas de personas que, por las razones que sean, no van a permanecer mucho tiempo en el centro educativo. (González, 2001)

De acuerdo con García (1997), la gestión administrativa se desenvuelve, principalmente, en los siguientes ámbitos:

- Legislación, implica un buen archivo de disposiciones legales, clasificado por materias y debidamente actualizado. Es pieza clave a la hora de plantear con seriedad el trabajo a lo largo del curso. También observa el cumplimiento de las normas marcadas por la legislación educativa del país.
- Documentación administrativa y académica, es el conjunto de elementos que conforman el registro de datos que no son contables, como correspondencia oficial, archivo, expedientes, entre otros. Está conformada por inventario, libros de actas, registro de matrícula, registro de expedición de títulos, relaciones nominales de los alumnos, expedientes académicos, entre otros.
- Funciones de custodia y organización de recursos y medios didácticos, corresponde a la coordinación, selección y utilización de los recursos materiales, así como de su cuidado y conservación. (Decreto 328/2010 y Orden 2010)
- Gestión económica, corresponde a las finanzas del centro y su presupuesto de ingresos y gastos y los correspondientes estados de resultados.
- Información y atención al público, requiere de facilidad de comunicación para transmitir con sencillez lo que el público requiere, además de amabilidad y corrección en el trato que ha de dispensarse a las personas que acudan al centro con una duda o problema, suele ser el órgano que se encarga de las relaciones públicas.

La organización administrativa incluye definiciones de puestos de acuerdo a sus funciones y competencias y cómo se relacionan entre sí.

Suelen estar organizados jerárquicamente, al mantener una relación integral global. Es claro que en la estructura se refleja la influencia y actuación del contexto inmediato.

Muy enlazado con lo anterior, Vázquez y Angulo (2006), apuntan a las relaciones que describen los directores con la administración, que en muchos casos según ellos parece que se aleja de los problemas y necesidades diarias de los centros.

Como organismo, la administración aplica una normativa que debe ser igual y equitativa con todos, y esto en inicio no debe mostrar ni generar problemas. Sin embargo, esta misma cualidad sí produce grandes conflictos, ya que las instituciones son organismos vivos que acumulan entre sus espacios gran multiplicidad de estilos de vida, problemáticas y características personales, lo que hace que cada centro sea distinto y presente situaciones y necesidades totalmente diferentes.

Entonces esta equidad esperada de la administración provoca que llegue a verse como una maquinaria insensible que no tiene en cuenta las necesidades individuales de cada centro.

La normatividad en sí, prevé situaciones que pueden poner en riesgo el buen funcionamiento de las instituciones, ejemplo en esta materia administrativa es cómo se lleva a cabo en México y qué corresponde hacer al director en materia administrativa, de acuerdo con la SEP (1982):

- Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los

manuales de procedimientos correspondientes.
(SEP/AFSEDF, 2006)

- Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar la reposición de los faltantes a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona (caso estados).
- Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente la documentación y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona (caso D.F.). (SEP. Acuerdo 96, 1982)
- Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.
- Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar el Registro de Inscripción de la escuela a su cargo.
- Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.
- Integrar los paquetes de información relativa a la inscripción, reinscripción y, en su caso, los de certificación, y remitirlos, por conducto del supervisor de zona, a la Dirección Federal de Educación Primaria, conforme a las fechas estipuladas en los instructivos correspondientes (caso estados).
- Integrar la información relativa a la inscripción, la reinscripción y, en su caso, la de certificación, y remitirla por conducto del supervisor de zona a la

Dirección de Educación Primaria correspondiente, conforme a las fechas estipuladas (caso D.F.).

- Recibir de la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, los certificados para los alumnos de 6° año, y proceder a su revisión a efecto de verificar que vengan completos y correctamente llenados. (SEP, 1982)
- Recibir de la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona los certificados para los alumnos del sexto grado, y revisarlos para verificar que estén completos y correctamente llenados. (SEP, 1982)
- Certificar los estudios de los alumnos de 6° año, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos (caso estados).
- Anotar el promedio general de aprovechamiento en los certificados de los alumnos del sexto grado, y validarlos con su firma (caso D.F.).
- Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

Por tanto, es indispensable que cada centro escolar tenga la capacidad de reconocer cuáles son sus fortalezas y tomar decisiones sobre cómo mejorar su oferta educativa y metodológica en ese ámbito. Esto lleva aparejado la exigencia de demostrar que los recursos se han utilizado de forma eficaz y eficiente y han producido una mejora real.

3.4 Estructura Académica Pedagógica

La función académica tiene como objetivo principal y básico la adecuada disposición de los elementos contenidos en la currícula, para conseguir mejores logros por parte de profesores y alumnos en el proceso de enseñanza aprendizaje. (Requena, 1997, en Morales, 2005)

Esta organización ordena y coordina las actividades de carácter docente y discente con la intención de alcanzar aprendizajes significativos en la formación global de los educandos.

Los profesores realizan las acciones directas en relación con los alumnos; el personal técnico y de servicios facilita el trabajo a los profesores y a los directivos, y estos últimos aseguran que las actividades marchen con normalidad y establecen proyectos de mejora para el futuro, para lo cual cuentan con el trabajo de docentes y demás colaboradores. (Isaacs, 2005)

El aspecto pedagógico de un centro escolar no debe enfocarse en la gestión sino en la educación. Greenfield (1995) y González (2003), dicen que se debe orientar a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos propuestos, unos objetivos que deben estar lejos de administrar o gestionar por gestionar, acercándose mucho más al campo educativo.

Tal como lo defiende Maureira (2006), el papel y la función de un director debe buscar el fomento de estrategias y procesos que influyan significativamente en la finalidad de la educación: el aprendizaje de todos y de cada uno de sus alumnos.

Este autor cita los estudios de Brookover y colaboradores, quienes al analizar centros con altos niveles de rendimiento observaron un rasgo de similitud entre ellos. Todos estos centros educativos tenían directores dedicados a un liderazgo instructivo, en el que visitaban las clases frecuentemente y asumían las responsabilidades educativas de la escuela. En cambio, instituciones con peor rendimiento, el director hacía más labores de gestión y de control de la disciplina.

Estos referentes forman el núcleo de una nueva gestión pedagógica, donde el director tenga la capacidad de buscar colaboradores educativos dentro de un sentido común para alcanzar propósitos pedagógicos claros. Porque si esto no se construye, se cae en una concepción heroica de la tarea del director. (González, 2008)

Esa persona solitaria que lucha diariamente en su despacho contra todos los problemas que surgen en el centro. Así, en contra de esta concepción arcaica, debe buscar una estructura compartida donde todo el grupo trabaje, grupos de personas que trabajan juntas influyen más en lo que ocurre en las escuelas que un solo individuo. (González, 2008)

La intervención del director es importante si hace lo suyo y lo hace bien al no solo dar seguimiento a las acciones sino que su acción lo conlleve a realizar una evaluación interna, permanente de carácter formativo y tendiente a mejorar la práctica profesional de los docentes y al avance continuo de la escuela.

Dicha evaluación se llevará a cabo bajo la coordinación y liderazgo del director. Los docentes tendrán la obligación de colaborar en dicha actividad. (Art.15, 2014)

En este proceso de formación del ciudadano mexicano se vinculan las acciones de la familia, la intervención del

director en la escuela y la colaboración de la sociedad, hasta lograr una coherencia en el funcionamiento de las mismas.

Sólo a partir de la comprensión de este esquema ético se explica la aspiración filosófica jurídica del Estado mexicano. (SEP, 1982) Respecto a la formación integral del alumno en un desarrollo armónico en donde la escuela es una instancia fundamental para la realización constante del concepto nación mexicana y que recae en la función técnica pedagógico del director cuyos aspectos a revisar serán su responsabilidad:

- Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio. (SEP, 2000)
- Controlar que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle y vincular la teoría con la práctica, considerar en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela (caso estados).
- Controlar que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle con la vinculación de la teoría con la práctica, al considerar en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela (caso D.F.).
- Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
- Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
- Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los

procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.

- Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.
- Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.
- Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución, solo si ésta no pueda solucionarse dentro del plantel. (SEP, 1982)
- Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo. (UNESCO, 2014)
- Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela, organice la Unidad de Servicios Educativos al centralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública según sea el caso (caso estados).
- Participar en las actividades de mejoramiento profesional que para los directores de escuela organice la Dirección General de Educación Primaria (caso D.F.).
- Canalizar hacia las instancias correspondientes de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o de los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les de la atención que requieran (caso estados).
- Canalizar hacia las instituciones especializadas a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje para que se les de la atención que requieran (caso D.F.).

- Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección General de Educación Primaria, por conducto de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados). (SEP, 1982)
- Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección de Educación Primaria por conducto del supervisor de zona (caso D.F.).

De acuerdo con esta breve descripción, resulta conveniente que el director del plantel, en el ejercicio del liderazgo, asuma el tipo que garantice la consecución de los objetivos y las metas establecidas, mediante la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa. (Canales & Bezies, 2009)

El director debe estar al pendiente de cada una de sus atribuciones, que le recomienda la normatividad. (SEP, 1982)
En las que subyace:

- Vigilar que el personal docente a su cargo mantenga actualizada la información relacionada con los educandos de su grupo.
- Verificar, en forma periódica el cumplimiento de los objetivos y metas de los planes de actividades anuales presentados por cada profesor de grupo.
- Orientar a los docentes en la elaboración del plan de clases.
- Acudir en forma periódica a los salones de clase, para verificar que los docentes a su cargo utilicen materiales de apoyo y metodologías didácticas acordes con el grado escolar.

- Corroborar que en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje se realicen actividades que permitan aplicar los conocimientos adquiridos.
- Procurar que el personal docente a, su cargo trabaje en forma individual con los alumnos que tengan problema en algún área del programa. (SEP, 1982)
- Visitar periódicamente los salones de clases, para verificar los avances alcanzados por los alumnos en el desarrollo de conocimientos, hábitos, habilidades y actitudes.
- Verificar que los docentes a su cargo tengan al corriente el registro del avance Programático.

Con el interés de conocer las necesidades del personal docente del plantel a su cargo, es necesario que el director se vincule con él, y que conforme a los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en tareas de beneficio colectivo. (Canales & Bezies, 2009) También es necesario que mantenga el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo de todos los elementos de la comunidad educativa.

3.4.1 Recursos Humanos

Este factor de Recursos Humanos es el más complicado, pues a menudo la evaluación de las personas se basa más en lo que se espera de ellas que en lo que pueden ofrecer.

Significa la interrelación de los miembros del colectivo escolar y para ello resulta necesario conocer a la persona por su cumplimiento de lo normativo, por su creatividad en la zona de autonomía y por sus posibilidades reales, que

resultarán del equilibrio entre el marco grande de los objetivos del equipo directivo y las aspiraciones personales del profesor.

Al ser una institución de servicios compuesta por profesionales, la riqueza del centro depende de la suma de los estilos personales de cada colaborador, con tal de que compartan los mismos valores y con tal de que cumplan las tareas necesarias para asegurar una relación entre lo que se está haciendo en el centro y los objetivos institucionales.

Los recursos humanos de todo centro escolar son, además del director, el personal docente, no docente y otros profesionales, como pueden ser psicólogos, pedagogos, médicos y asistente de servicios. (SFAP, 2012)

En cambio, los recursos humanos extraescolares son las agrupaciones y los cooperadores fijos o circunstanciales, por ejemplo, un experto en cualquier tema, especialista laboral y voluntarios.

Las relaciones humanas en los centros se llevan a cabo entre los distintos agentes, y se formulan así distintas combinaciones:

- Entre docentes: jerárquicas, funcionales o de cooperación.
- Entre profesores y alumnos: diálogo pedagógico y didáctico.
- Entre familias y profesores: expectativa del profesorado ante la familia y viceversa.
- Entre alumnos: son las más frecuentes y numerosas y por ello más sujetas a fricciones; además, hay vínculos dentro y fuera del aula. (Moreno, 2012)

En el manual del plantel de educación primaria de los Estados Unidos Mexicanos. (Acuerdo 96, 1982) El director tiene asignada una serie de funciones específicas, en la que

se encuentran clasificadas diez en materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo, en el manejo de recursos humanos tiene encomendada las siguientes:

- Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informar al supervisor de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, conforme a los procedimientos establecidos por la Dirección General de Personal.
- Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.
- Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.
- Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.
- Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo, y remitirlas al supervisor de zona para su atención.
- Conceder los permisos económicos al personal a su cargo conforme al Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.
- Comisionar al personal a su cargo para tratar los asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades del servicio lo requieran. (SEER, 2013)

- Llevar el libro de asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan (caso estados).
- Llevar el libro de asistencias del personal para ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan dentro de su ámbito de competencia (caso D. F.)
- Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.
- Enviar mensualmente a la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, los informes de las inasistencias justificadas o no del personal a su cargo y, en su caso, las actas de abandono de empleo, para que tramite lo conducente (caso estados).
- Enviar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente y al supervisor de zona los informes de las inasistencias, justificadas o no, del personal a su cargo y las actas de abandono de empleo para que se tramite lo conducente (caso D.F.).
- Proponer a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, las remociones del personal a su cargo, cuando los casos lo ameriten (caso estados).
- Expedir los créditos escalafonarios al personal docente y, en su caso, al administrativo, conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar (caso estados).
- Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar, y las hojas de liberación del personal docente (caso D. F). (SEP, 1982)

- Expedir las constancias de servicios al personal a su cargo para efectos de pago y solicitud del servicio de estancias infantiles (caso D.F.).

Este punto es realmente complicado y difícil de tratar ya que se enlaza con otros puntos administrativos, sociales y laborales.

Cabe señalar la opinión expresada en el estudio a directores de Ojembarrena (2000), ahí la autonomía es un arma de doble filo: si no hay recursos, mejor que no te la den; tenerlas implica saber proporcionar su funcionalidad y pertinencia en el momento oportuno, si se carecen de ella y se desconoce la función se vuelve infuncional debido al poco conocimiento sobre la distribución y manejo de los éstos, lo que implica una administración pobre y sin visión.

3.4.2 Recursos Materiales

En Recursos Materiales se ubican de dos tipos de recursos. Por un lado, los financieros y, por otro, el de equipamiento, materiales tecnológicos y didácticos. Por recurso suele entenderse aquel medio del cual se vale alguien para obtener algo y se refiere a los bienes o instrumentos.

En el campo de la educación se hace referencia a recursos escolares, cuando se abordan desde el ámbito organizativo, con un sentido más amplio; mientras que se denominan recursos didácticos a los que son utilizados específicamente en la enseñanza. (Cardoso, 2007)

Los primeros son todos aquellos elementos con los cuales cuentan los centros para realizar su actividad diaria y para conseguir los fines formativos e instructivos previstos.

Los recursos materiales deben tener relación con la estructura deseada. Por lo que depende del nivel jerárquico de la persona, serán los recursos que requiera tener a su alcance. Todo directivo tiene dos obligaciones fundamentales: por un lado lograr el mayor rendimiento posible de los recursos y, por otro, anticipar los beneficios de posibles inversiones en equipamiento. (SEP, 2013)

Pueden hacerse diferentes clasificaciones de los recursos materiales, en esta ocasión se emplea la que hace referencia al equipo interno y al equipo externo. (García, 1997)

Equipamiento interno:

- Mobiliario escolar: mesas, sillas, estanterías, casilleros, escritorios, pizarrones, borradores, pupitres; entre otros.
- Material didáctico⁸ tradicional: libros, cuadernos, lápices, cartulinas, mapas, cuerpos geométricos, libros del rincón; entre otros.
- Material didáctico tecnológico: proyector de acetatos, computadora, cañón proyector, grabadora, software educativo, entre otros.

Equipamiento externo:

- Recursos materiales extraescolares: son los que se encuentran fuera del recinto escolar, como museos, bibliotecas, exposiciones y parques temáticos.

Otro recurso es el financiero. Para contar con una estabilidad sustentable, es necesario que el plan educativo considere un presupuesto y que el director sepa encontrar un

⁸ En general, se refiere a cualquier tipo de objeto susceptible de utilización como medio para aprender algo o como instrumento para el desarrollo de alguna función de la enseñanza.

balance entre lo académico y lo económico, pues ambos elementos son indispensables para el buen funcionamiento de la institución.

Es importante recordar que esta información debe considerar un informe real de cuentas a la sociedad, clara y transparente, así como acorde con las características del centro educativo y su entorno. Lo que hace apremiante incluir las obligaciones que en materia de recursos materiales le corresponden al director de educación primaria del SEM⁹. (SEP, 1982)

- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.
- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del con tenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios. (SEB, 2006)
- Informar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, sobre las altas de bienes adquiridos mediante la aplicación de los ingresos propios de la escuela, a efecto de notificarlas a la Subdirección General de Servicios Administrativos, para su control (caso estados).
- Informar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela para su control (caso D.F.).
- Solicitar ante la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, la

⁹ Servicio Educativo Mexicano

baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentran en desuso (caso estados).

- Solicitar ante la Dirección de Educación primaria correspondiente la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso (caso D.F.).
- Recibir la dotación de libros de texto para el alumno y el material de apoyo didáctico, así como los bienes instrumentales que envíe la USED (caso estados).
- Recibir la dotación de libros del maestro, de texto del alumno y el material de apoyo didáctico, y de los bienes del activo fijo que envíe la Dirección de Educación Primaria correspondiente. (Trejo, Vázquez & Vereza, 2010)
- Distribuir entre el personal docente los libros de texto y los materiales de apoyo didáctico, conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo (caso estados).
- Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didácticos.
- Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia, intendencia, conserjería, mensajería y reproducción gráfica.

En lo referente a esta investigación y al contexto en el que la llevamos a cabo, cabe mencionar que las escuelas privadas en México, no reciben ni un solo recurso del Estado y deben ser autosustentables; de esta manera, los padres de familia que pagan impuestos y envían a sus hijos a escuelas no gubernamentales no reciben beneficio alguno que les ayude a soportar las fuertes cargas que las colegiaturas representan para la economía familiar, lo cual repercute directamente en los estados financieros de este tipo de instituciones.

3.4.3 Horario Escolar

La finalidad primordial de establecer el horario escolar idóneo para el plan de estudios es aprovechar al máximo el tiempo que los alumnos se encuentran en la escuela. El horario escolar suele entenderse como la distribución racional del tiempo dedicado a las actividades instructivo-formativas de las instituciones. (SEIEM, 2014)

Para hacer la distribución horaria, además de los planes de estudio, se consideran: la etapa evolutiva de los educandos, la carga de trabajo de cada asignatura, la fatiga que se produce en el educando, y por último, la colocación de las materias a lo largo de la jornada.

Los cuatro principios que se tienen en cuenta en la utilización funcional del tiempo son:

- Globalización: el tiempo de los profesores y de los alumnos, analizado de manera global.
- Priorización: según la importancia de las actividades.
- Distribución de labores: en función de la disponibilidad.

Racionalización y coherencia: es ajustarse a la realidad del currículo. (Gairín y Darder, 2001)

3.4.4 Espacio Escolar (Infraestructura)

Es el lugar en el que se lleva a cabo el proceso enseñanza aprendizaje formal dentro del centro, donde el alumno se desenvuelve y debe estar acorde con las metodologías que se deseen emplear. El espacio escolar es, por tanto:

- Un elemento material, un medio que los centros poseen y que podría definirse como el continente y el contenido que abarca situaciones estructuradas de enseñanza y de aprendizaje;
- Continente, porque permite que en su interior se lleven a cabo procesos de instrucción y formación;
- Así como de contenido, porque condiciona en gran medida los saberes, conocimientos, destrezas y actitudes que se imparten.

El espacio se refiere a situaciones de aprendizaje estructuradas, pensadas y queridas, no a cualquier iniciativa. El espacio escolar, para que pueda ser reconocido como tal, requiere intencionalidad, estructura, planteamientos didácticos y pedagógicos, sujetos y activos que lo protagonicen.

La organización del centro escolar debe considerar tanto la ordenación de los elementos que la conforman y del lugar donde está establecida como lo es la ubicación y edificio, tabiquería fija o móvil, como los que conforman su interior equipamiento y material didáctico.

La armonía y coordinación de ambos son inherentes al instaurar el espacio vital en el que se desarrolla el trabajo escolar, a la vez que proporciona los medios para su realización.

En síntesis, el sitio donde se ubique la escuela debe lograr un balance ante las condiciones físicas, estéticas y pedagógicas que plantea el proyecto mismo.

La educación pública vista desde el enfoque de la normatividad es el perfil del ser en el hacer mismo que hacen que en la vida del proceso del aprendizaje y en el logro académico las ideas del directivo y del colectivo escolar tengan sentido y se orienten a hacer escuela y lograr los propósitos de la educación básica. (SEIEM, 2014)

Lo anterior implica aprender nuevas prácticas para orientar la enseñanza y asegurar el aprendizaje, así como organizar y administrar el recurso humano, material y financiero, tanto en el nivel escolar como en el aula; a la vez se hace prioritario plantear nuevas dinámicas de relación entre ellos, los padres de familia y otros participantes externos en las que debe asumirse la corresponsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas como condición necesaria, asertiva y mejor decisión del director escolar.

Las demandas de la sociedad actual demuestran que el modelo tradicional de dirección escolar está agotado y que no da los resultados esperados, por eso es imperante desarrollar actividades novedosas en la escuela que generen nuevos procesos de aprendizaje, que contribuyan a generar y garantizar acciones pertinentes y loables, objetivas donde con estrategia se busquen los medios para llegar a las metas planeadas o razones para que con eficacia se trascienda a ser más eficaz en la realidad.

El ser y hacer del director es dejar un lado los usos y costumbres que propician la rutina y el aislamiento profesional para asegurar una planeación anticipada, soñada, con misión y visión colegiada, que involucre la participación activa de los padres de familia en la formación de sus hijos,

evaluar el desempeño y el de los niños con base en un enfoque de mejora continua. (SEIEM, 2014)

En síntesis, todo lo anterior trata de dar a entender al lector que comprenda que el trabajo del director es arduo y difícil de comprender, porque como buen líder tiene que diseñar y ejecutar la planeación de la escuela y del aula de una forma totalmente renovada, como un ejercicio constante y sencillo, de fácil concreción, como una herramienta útil que marque la pauta sobre el hacer diario, con el lema muy propio de hacer lo suyo y hacerlo bien que en resumen la UPN, establece Educar para Transformar.

Finalmente, se incluye la evaluación como medio y proceso de reflexión coyuntural, de análisis e interpretación del centro educativo, cuyas acciones se valoren con pertinencia de las acciones planeadas y los resultados de su ejecución de manera permanente para fortalecer las áreas de oportunidad al igual que el desempeño de los alumnos, los resultados de aprendizaje, el clima escolar, la organización y administración del tiempo y otros insumos fundamentales con la visión de mejora continua tanto en lo pedagógico, administrativo, organizativo y de participación social.

En mi aprendizaje como directora resumo que la planeación y evaluación serán las herramientas y medios inherentes que le dan oportunidad al directivo de mejorar lo que hace, avizorar lo que quiere transformar y finalmente la evaluación será una constante de la constante misma porque con ella apreciará no solo los resultados que ofrece sino el impacto que éste tiene en su contexto ya sea como proyecto, Programa Escolar de Mejora continua o como lo establezca en su momento la política educativa en turno sin obviar la normatividad que será el marcapaso de la escuela. (Miguel Alvarado,2020)

Consideraciones Finales y Conclusión

Como parte de este trabajo de gestión escolar en la que se habla de ser director de Educación Primaria, Como una Alternativa de Transformación Educativa, vinculado con mi experiencia profesional y el sustento teórico metodológico que me ofreció la Universidad Pedagógica Nacional Plan 94, donde estudié y me formé bajo un enfoque de autorreflexión y de autodesarrollo profesional como directivo de instituciones educativas de educación básica en el Estado de México.

Desde mi aprendizaje, considero que los directivos deben tener un curso de formación continua, basado en conocer sus funciones y que tenga como eje los problemas cotidianos que enfrentan los profesionales de la dirección de organizaciones educativas. Asimismo, es importante que reconozcan sus áreas de oportunidad donde prevalezca el uso de estrategias, solución de conflictos, dominio técnico de la función, manejo de grupos colaborativos, liderazgo, gestión estratégica en sus cuatro ámbitos de dominio curricular, administrativo, organizativo y de participación social.

Para que analicen los problemas que se presentan en lo cotidiano, con énfasis en el trabajo cooperativo y con el apoyo de un tutor para definir y dar seguimiento a un plan de desarrollo integral y de mejora continua de la persona en lo individual y dentro del grupo.

La organización escolar actual, está basado en el conocimiento; lo que implica que en las instituciones educativas prevalece un trabajo cooperativo, cuya razón última es la organización de capacidades para satisfacer

necesidades del bien educativo, se refiere, no sólo a las instituciones educativas sino a todo tipo de organización.

Esto invita a reflexionar que, si las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, el aprendizaje individual, no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin que exista un aprendizaje individual.

Por ello se afirma que el aprendizaje organizacional en una sociedad del conocimiento está marcado por el aprendizaje y perfeccionamiento de las potencialidades de la persona.

Es claro que la organización es producto de cómo piensan y actúan sus miembros. Esto se observa acertadamente en la forma de trabajar de las organizaciones, que es el reflejo de cómo lo hacen sus integrantes, es decir; es consecuencia de los valores institucionales y del liderazgo que el director ejerce, por ello, si se quiere impulsar y mejorar instituciones educativas que aprendan, escuelas que aprendan, es importante formar a los directivos, que serán líderes competentes, técnicos innovadores que llevaran a cabo esta transformación en el contexto de la sociedad del aprendizaje y del conocimiento en la que estamos inmersos.

Lograr una formación humanista del director es la base para que las personas que lo rodean, miembros de la comunidad educativa, también se desempeñen en ese sentido y para aplicar los fundamentos teórico metodológicos correspondientes a las instituciones educativas, con la finalidad de proyectar un liderazgo erigido en los valores y competencias fundamentales que propicien la calidad educativa y el desarrollo integral de la comunidad en su contexto sociocultural.

Importante es que el directivo, una vez que elija su propia trayectoria autoformativa desarrollen el propio modelo de dirección con base en dos rubros: por un lado, el tipo de organización a la que pertenecen y dirigen y, por otro, su perfil personal complementado por los de quienes integran su equipo directo de trabajo.

Es vital ponderar dos aspectos: por un lado, si el director es una persona formada, su ejemplo será enriquecedor; por el otro, si se preocupa y ocupa por su propia formación, será más factible que impulse la formación de todas las personas que lo acompañan para lograr la misión y la visión de la institución educativa.

Es decir, las tareas más importantes y permanentes del directivo es actualizarse, habilitar sus competencias y no sólo la de su equipo de colaboradores que están a su cargo, sino también considera al colectivo escolar que incluye a los alumnos y padres de familia.

Dado el impacto de su función, resulta de suma importancia la formación de los directores de instituciones educativas, pues su trabajo no sólo impacta en el presente, sino en las generaciones futuras que serán las responsables del bienestar de la sociedad en su conjunto.

Con respecto al perfil del docente es loable reconocer que el docente y el discente, son la base esencial para la generación de competencias enfocadas a superar las expectativas planteadas en los perfiles. Cumplir con el perfil centrado en las competencias de la persona será el verdadero motor que ayude a elevar la calidad y alcanzar el perfeccionamiento de las instituciones educativas, porque maestro y directivo que reconoce su función y misión seguramente estará siempre rodeado de éxitos, en conclusión, propongo que el director tenga:

- Inquietud por buscar nuevos modelos pedagógicos y de gestión que favorezcan la dirección de una institución educativa.
- Conocimientos básicos para trabajar en ambientes pedagógicos.
- Disponibilidad para aprender por cuenta propia y a través de la interacción con otros.
- Adaptabilidad para dar respuesta a los cambios de la cultura del aprendizaje que requiere la sociedad actual.
- Rasgos de personalidad recomendados: asertivo, sociable, extrovertido, independiente, emprendedor, confiar en sí mismo, controla su ansiedad, carismático, empático y servicial.
- Un nivel mínimo de adaptabilidad, desarrollo del personal, efectividad en el trabajo, mejora continua de la organización, orientación de servicio al cliente y pensamiento sistémico.

Es necesario que el director domine la negociación, el trabajo en equipo, mejor comunicación tanto oral como escrita, motivación y la capacidad de influir en otros, competencias personales que incluye a toma de decisiones, transparencia, integridad, identificación con la cultura organizacional, capacidad de autoevaluación, inteligencia emocional y autogobierno.

En el aspecto técnico tener dominio pedagógico curricular, gestión académica, estimulación intelectual, visión de la organización, conocimiento de la legislación educativa, gestión del cambio e innovación, y por último dominio de metodologías de investigación, docencia de calidad, gestión de personas, gestión de recursos e

información, capacidad de delegación, orientación al cliente y coaching.

La función directiva se caracteriza por los conocimientos adquiridos, las actitudes generadas y las habilidades desarrolladas, todo ello basado en una formación científica.

Así, serán capaces de observar, reflexionar y buscar una mejora permanente en lo personal y social en un nivel de adaptabilidad, desarrollo del personal, efectividad en el trabajo, mejora continua de la organización, orientación de servicio al cliente y pensamiento sistémico, avanzar en el nivel de dominio de las competencias participativas, personales, técnicas y metodológicas de su hacer.

Para recapitular esta última parte de la tesina presento en conclusión los límites del proyecto de innovación de gestión escolar de la misma que de forma integral se realizó en el trayecto de la investigación.

Conclusión:

Es importante, considero que la formación de directores sea una constante en las instituciones educativas en México para mejorar la calidad, la eficiencia y la eficacia en las instituciones, de igual manera desarrollar un liderazgo propio.

La profesionalización es una prioridad para que los directores de instituciones educativas realicen su trabajo con eficiencia y se refleje en los resultados académicos y administrativos de la organización que encabeza sin perder la esencia humanista, Porque el humanismo busca el perfeccionamiento de la persona y, en consecuencia, la mejora de la sociedad.

Considero que para aprender a dirigir es necesario saber obedecer siendo básico adquirir hábitos, disciplina y compromiso; es decir, disposiciones estables y positivas. El trabajo directivo debe estar enfocado a tareas propias de la dirección, pero también debe apreciar ser persuasivo, carismático, hábil para resolver conflictos, empático e incluirse con su colectivo escolar para lograr la transformación en la escuela y:

- Reflexionar en torno a la misión de la institución para entenderla y planear de acuerdo a las necesidades reales, objetivos y estrategias encaminadas a ella.
- Hacer que coincidan las acciones cotidianas con la visión y los valores de la organización educativa.
- Crear y mantener la organización; implica proponer y dar seguimiento a la estructura organizacional, esto incluye desarrollar las potencialidades de todos los miembros de la comunidad educativa, sin olvidar el desarrollo de los futuros directores, quienes viven las

normas de conducta, creencia y valores de la organización.

- Establecer y mantener las relaciones principales internas y externas, para que no afecten esencialmente la capacidad de éxito de la organización educativa y transmitir la imagen de una institución dinámica, congruente, que toman decisiones en equipo y favorece un trabajo colaborativo.
- Afrontar las principales crisis que se presenten, para asumir el control de las mismas cada vez que así se requiera.

Para concluir considero que el director debe tener un perfil profesional no solo ideal para que en la realidad se ocupe de la organización y funcionamiento de la institución, que ame lo que hace y sea parte inherente entre su función y su contexto.

La acción directiva en instituciones dedicadas al proceso enseñanza-aprendizaje implica alcanzar las metas por medio del trabajo cooperativo de la comunidad educativa.

Entonces lo ideal es que el perfil directivo considere sus características generales que se refieren a la edad, la formación profesional o académica, la experiencia profesional, el proyecto personal y de carrera afín; rasgos de la personalidad como: asertivo, sociable, extrovertido, independiente, emprendedor, confíe en sí mismo, controle su ansiedad, sea carismático, empático y servicial.

Que la competencia directiva se resuma en su adaptabilidad, desarrollo del personal con un enfoque de

formador de formadores, se oriente a la calidad del servicio que su escuela ofrece.

Tener dominio pedagógico curricular, gestión académica, estimulación intelectual, visión de la organización, conocimiento de la legislación educativa, gestión del cambio e innovación y las competencias metodológicas que todo directivo debe dominar, capacidad de investigación, docencia de calidad, gestión de personas, gestión de recursos e información.

Si la formación del director tuviera como sustento las competencias, esto les permitirá poner más atención en el futuro, en lo que será más competente, sustituyendo su función tradicional que a veces se centra en el pasado.

En mi experiencia, como directora puedo decir que mi proyecto de innovación de gestión escolar nació de mi formación en esta Universidad Pedagógica Nacional porque me fui formando al iniciarme como directora que dio seguimiento y continuidad a dos acciones principales:

Autorreflexión y acción, es decir combino el liderazgo y la gestión como esencia para la acción de la función que ejerzo como directora, así también se ha fortalecido mi trayecto formativo periódicamente y ha mejorado mi desempeño profesional como directora.

Considero que para mejorar un saber hacer se debe incluir en la vida personal, el autoestudio y autorreflexión, que trascienda en el aprendizaje de los alumnos en las aulas de la escuela que se dirige, como constantes prácticas profesionales y actividades paralelas libres que resulten complementarias e impacten en el contexto al dar buenos resultados académicos y de gestión.

Se propone que a lo largo de la formación directiva se profundice más en pedagogía de la alternancia que hace referencia a la combinación entre teoría y práctica, entre vida académica y vida laboral.

Recordar es vivir y compartir lo que la universidad de la vida me ha dado, es privilegiar la oportunidad que la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 131 me ha favorecido con la línea de Gestión Escolar Lp. 94.

Dando significado a hacer lo propio y hacerlo bien, con un solo propósito "Educar para Transformar".

Bibliografía

- Álvarez Mendiola G. (1994). *Sistema Educativo Nacional de México. Secretaría de Educación Pública y Organización de los Estados. Fecha de consulta: 8 de febrero de 2008.* Iberoamericanos.www.angelfire.com/ms/camm/sem.html
- Álvarez, Manuel (2003): "La dirección escolar en el contexto europeo", *Dirección escolar: Selección y formación, Revista Organización y Gestión Educativa*. Abril, 2003, pp. 15-19.
- Arbós, A. (2004). "Competencias directivas". Memorias de las II Jornadas de centros educativos de la Facultad de Pedagogía de la Universidad Panamericana, pp. 1-5.
- Aristóteles (2000). *Ética Nicomáquea*. Madrid: Gredos.
- Aristóteles (2004). *Política*. Madrid: Tecnos.
- Aristóteles (2005). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Alianza Editorial.
- Álvarez Mendiola G. (1994). *Sistema Educativo Nacional de México. Secretaría de Educación Pública y Organización de los Estados Iberoamericanos.* www.angelfire.com/ms/camm/sem.html. Fecha de consulta: 8 de febrero de 2008.
- Álvarez, M. (2002). *El proyecto educativo de la institución escolar*. Barcelona: Graó.
- Antúnez, S. (2000). *El proyecto educativo de centro*. Barcelona: Graó.
- Antúnez, S. (2003). *Del proyecto educativo de a la programación del aula*. Barcelona: Graó.
- Acuerdo 96 de la SEP, capítulo IV, artículo 14. *Diario Oficial*. México, 7 de diciembre de 1982.
- ACUERDO número 200 por el que se establecen Normas de Evaluación del Aprendizaje en Educación Primaria, Secundaria y Normal. México, D. F., a 31 de agosto de 1994.- El Secretario de Educación Pública, José Angel Pescador Osuna.

Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (ANMEB) 1992, SEP. 18 de mayo de 1992.

Ainscow, M., Hopkins, D., Southworth G. y M. West (2001). Hacia escuelas eficaces para todos: manual para la formación de equipos docentes. Madrid: Narcea.

Arbós, A. (2003). "Estrategias para la autoevaluación de centros educativos". Memorias de las I Jornadas de centros educativos de la Facultad de Pedagogía de la Universidad Panamericana, pp. 1-20.

Arbós, A. (2004). "Competencias directivas". Memorias de las II Jornadas de centros educativos de la Facultad de Pedagogía de la Universidad panamericana, pp. 1-5.

Arbós, A. (2006). "Evaluación de competencias". Revista panamericana de pedagogía: saberes y quehaceres del pedagogo, núm. 6, pp. 27-47.

Andere E. (2003). La educación en México: un fracaso monumental. ¿Está México en riesgo? México: Planeta.

Bando de Desarrollo Municipal, (BDM,2000) Teotihuacán, México

Bass, B(2000) Liderazgo y Organizaciones que aprenden, Actas del III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos, Bilbao: ICE Deusto.331-361.

Bastons, M. (2004). Tomar decisiones: la inevitable cuestión ¿éxito o fracaso? Barcelona: Ariel.

Bain, K. (2006). Lo que hacen los mejores profesores universitarios. Valencia: Universidad de Valencia.

Barquero, J. D. y A. Arbós (2007). Cómo evitar el choque de culturas y civilizaciones. Madrid: Libertarias.

Blanco Guijarro, Rosa y Messina Raimondi, Graciela (2000), Estado del Arte sobre las Innovaciones Educativas en América Latina. Santiago de Chile, Convenio Andrés Bello.

Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa Madrid: La Muralla.

Bris, M. (2002). Planificación de centros educativos: organización y calidad. España: Praxis.

Borden, A. (2002): Directores de escuela en América Latina y el Caribe: ¿Sujetos del cambio o sujetos a cambio? Documento de Trabajo para el Diálogo Regional de Política. Washington, D.C.

Brunner, J. (2000): "Globalización y el futuro de la educación: Tendencias, desafíos, estrategias". En, Actas del Seminario sobre perspectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: UNESCO- SANTIAGO.

Burbules, N. y Torres, C. A. (2001): "Globalización y educación". En, Revista de Educación, Número extraordinario, Págs. 169-190. Madrid: MEC.

Calderón, D. Escuelas privadas, necesidades públicas. El Financiero, sección Opinión. <http://impreso.elfinanciero.com.mx/pages/ejemplar.aspx>. Fecha de consulta: 6 de febrero de 2008.

Carreño, M., Colmenar, C., Egado, I. y F. Sanz (2002). Teorías e instituciones contemporáneas de educación. Madrid: Síntesis Educación.

Castells, Manuel (2002): La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores.

Castillejo Gómez, Enrique (2012). "Imagen institucional y promoción externa. Materia 1". *Organización y Gestión Directiva de Centros Educativos. Módulo 2*. Apuntes del I Máster de Gestión y Dirección de Centros Educativos. Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia.

Corominas, E., Tesouro M., Capell, J., Teixidó J., Pélach, J y R. Cortada (2006). "Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria". Revista de educación. La cualificación profesional básica: competencias para la inclusión socio laboral de jóvenes, núm. 341. Septiembre-diciembre, pp. 301- 336. Ministerio de Educación y Ciencia de España.

CEPAL. (2004): *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

Colás, M. P. y L. Buendía (1998). *Investigación educativa*. Sevilla: Alfar.

Colás, M. P. y L. Buendía (2010). *Investigación educativa*. Sevilla: Alfar.

Córdoba G., F. (2002). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: LIMUSA.

Comisión Económica para América Latina (1993), *Revista Básica* (12). México.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe UNESCO de la educación.

DOF, 1978, SEP, Creación de la Universidad Pedagógica Nacional 25 de agosto de 1978. SEP. Fernando Solana

DOF.07-03/2014.Acuerdo 717, SEP; Emilio Chuayffet Chemor Secretario de Educación Pública.

DOF, 1993, Ley General de Educación. 09 de julio de 1993, Lic. Carlos Salinas de Gortari, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.

Derr, C. B. (1997). "Gestión de directivos de alto potencial: nuevos conceptos y prácticas". En Álvarez J. L. (coord). *Empleo y carreras directivas: prácticas avanzadas y retos de futuro*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Drucker, P. (2000). *El management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa.

Drucker, P. (2002). *Escritos fundamentales*. Tomo I: *El individuo*. Argentina: Sudamericana.

Durkeim Emile. *PODER, EDUCACION Y CONCIENCIA, Sociología de la Transmisión Cultural*, Cristián Cox, Editor, CIDE, 1988.

Escudero Muñoz, Juan Manuel (2004): "Claves complementarias para hablar de la dirección de los centros escolares". *Enseñanza*, 22, pp. 139-152.

Estruch, J. (2002). Dirección profesional y calidad educativa. Madrid: Colección gestión de calidad, Monografías escuela española.

EFQM (2010). Introducción a la Excelencia. www.efqm.org
(última visita julio de 2010)

Fernández Aguado, J. (2000). Habilidades directivas. Madrid: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.

Fernández Aguado, J. (2000b). Management: la enseñanza de los clásicos. Treinta y nueve paradigmas griegos, treinta y nueve anécdotas empresariales. Madrid: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.

Fernández Aguado, J. (2000c). "Habilidades directivas: en busca de las raíces". *Capital humano*, núm. 137, pp. 24-31.

Fernández Díaz, María José (2002): "La dirección escolar ante los retos del siglo XXI". *Revista CEE Participación Educativa*, n°5, pp. 23-38.

Fernández, E. (2001). Gestión institucional: la construcción colectiva y permanente del proyecto educativo. Argentina: Novedades educativas.

Ferreiro, P. y M. Alcázar (2001). Gobierno de personas en la empresa. Perú: Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Fullan, M. (1997). What's Worth Fighting for in the Principalship. Nueva York: Teachers Collage Press.

Flower, L. y Hayes (1985) A cognitive process theory of writing. *College Composition and Communication*. Pág. 32, 365- 87. <http://www.oei.es/quipu/mexico/index.html>.
Fecha de consulta: 15 de marzo de 2014.

Feito, R. (2001): "Educación, nuevas tecnologías y globalización". En, Revista de Educación, Número Extraordinario, pp. 191-199. Madrid: MEC.

Gairín, J. y P. Darder (2001). Organización de centros educativos: aspectos básicos. España: CISS Praxis Educación.

García Requena, F. (1997). Organización escolar y gestión de centros educativos. Granada: Aljibe.

García Hoz, V. y R. Medina (1987). Organización y gobierno de centros educativos. Madrid: RIALP.

García Hoz, V. (1994). Problemas y métodos de investigación en educación personalizada. Madrid: RIALP.

Giddens, A. (2001): Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Madrid: Ed. Taurus.

Gimeno Sacristán, J. (2005). La educación que aún es posible. Ensayos acerca de la cultura para la educación. Madrid: Morata, 183 pp.

Glanz, J. (2006). Operational Leadership: What Every Principal Should Know About. California: Corwin Press.

Gobierno Municipal de Teotihuacán, Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000, Teotihuacán, México.

González González, María Teresa (2003): "El liderazgo en tiempos de cambio y reformas". *Revista Organización y Gestión Educativa*. Vol. 11, n° 6, pp. 4-8.

González González, María Teresa (2008): "Diversidad Inclusión Educativa: Algunas Reflexiones sobre el Liderazgo en el Centro Escolar". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 6, n° 2, 82-99. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid. <http://www.youtube.com/watch?v=AZ3JmuaUrxs&feature=related>.

Held, D. (2000): Rethinking globalization. En, Held, D. & McGrew, A. *The Global Transformations Reader*.

Cambridge: Polity Press. pp. 25.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y P. Baptista (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw- Hill.

Isaacs, D. (1997). Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos. Pamplona: EUNSA.

Isaacs, D. (1983). Cómo mejorar la dirección de los centros educativos. Pamplona: EUNSA.

Isaacs, D. (2005). 8 cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos. México: Ruz.

Immegart, G.; Immegart, M. L. Y R. Pascual (1995). Formación de directores de centros educativos: un enfoque práctico. Bilbao: Universidad de Deusto.

INEE, *El derecho a una Educación de Calidad*, Informe Ejecutivo (2014:5).

o

INEE, *El derecho a una Educación de Calidad*, Informe Ejecutivo (2014:4).

o

INEE, (2007). Panorama educativo de México 2007. México: INEE.

Kerlinger, F. (1979): Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México: Nueva Editorial Interamericana.

Kepner, Ch. y B. Tregoe (2002). El nuevo directivo racional. México: Princeton Research Press.

León, G. Los Profesores serán seleccionados en cursos de oposición. La Jornada, sección A. http://www.sep.gob.mx/wb2/sep1/sep1_05jor23Ene08. Fecha de consulta: 23 de enero de 2008.

Landsheere, G. (1999). La investigación educativa en el mundo. Con un capítulo especial sobre México. México: Fondo de Cultura Económica.

López Ruiz, M. (1992). Elementos para la investigación: metodología y redacción. México: UNAM.

- Latapí, P. (2000). *Tiempo Educativo Mexicano I*. México:UAG.
- Latapí Sarre Pablo, (2010) *Finale prestissimo, Pensamientos, vivencias y testimonios*. CNFE, México.
- Lévy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Llibrer Escrig, Inmaculada (2012): "Gestión de recursos humanos. Materia 3". *Gestión administrativa y económica de las instituciones educativas. Módulo 3. Apuntes del I Máster de Gestión y Dirección de Centros Educativos*. Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia.
- Loera, A. (2007). *Caja de herramientas para colectivos escolares. Buenas escuelas públicas mexicanas*. México: sep.
- López, R. (2012): *El futuro del asociacionismo de padres y madres en la escuela*. Conferencia impartida en el I Master de Gestión y Dirección de Centros Educativos, el 29-2-2012. Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia.
- Lorenzo Delgado, Manuel (2004): "La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal". *Enseñanza*, 22, pp. 193-211. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Llano, C. (2002). *Falacias y ámbitos de la creatividad: el acto de creación en la empresa*. México: Noriega-IPADE.
- LLano, A., Alvira, R., Calleja, T., Bastons, M. y C. Martínez Esteruelas (1992). *El humanismo en la empresa*. Madrid: RIALP.
- Maureira, O. (2004). *Liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y cambio en Educación*, Vol. 2, núm. 1.
- Manual del director del Plantel de Educación Primaria SEP "El director del plantel educación primaria en México" SEP. 1987. pp. 11-31.
- Martínez Corchón, Isabelo (1984): *La dirección escolar y sus funciones: un estudio sobre el director en la*

provincia de Valencia. Valencia: Universidad Literaria de Valencia. Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación. Sección Ciencias de la Educación. Tesis de Licenciatura.

Martínez Rizo, Felipe, *La Telesecundaria Mexicana, desarrollo y problemática actual*", Cuadernos de Investigación del INEE, núm. 16, 2009, p. 28.

Maureira, Oscar (2006): "Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental", Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, núm. 4e, pp. 1-10. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid.

Monserrete, C. (2006). *Metacompetencias: gestión de personas en tiempos de desconcierto*. Madrid: RB Technology.

Montaner, R. (2001). *Manual del directivo eficaz*. Barcelona: Gestión 2000.

Martín Fernández, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes: un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. México: Mc Graw-Hill.

Meirieu, P. (2004). *En la escuela hoy*. Barcelona: Octaedro. mundial. España: Santillana.

Monserrete, C. (2006). *Metacompetencias: gestión de personas en tiempos de desconcierto*. Madrid: RB Technology.

Moreno, J. L. (2001). *Economía de la educación*. Madrid: Pirámide.

Namo De Mello, G. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP-UNESCO.

Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation".

OREAL-UNESCO (2007). *Educación de Calidad para todos. Un Asunto de Derechos Humanos, documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión intergubernamental del Proyecto Regional de*

Educación para América Latina y el caribe. Buenos Aires: UNESCO.

Ornelas, C. (1995). El Sistema Educativo Mexicano: la transición de fin de siglo. México: CIDE, FCE, NF.

Ojembarrena, Ricardo (2000): "Estudio sobre la dirección en los centros públicos de la CAPV, perspectiva de los equipos directivos", En: Ricardo Ojembarrena: Liderazgo y organizaciones que aprenden. Bilbao: Editores Universidad de Deusto.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2011): "Autonomía y rendición de cuentas en los centros educativos: ¿están relacionadas con el rendimiento de los estudiantes?", *Pisa in focus*. Octubre, pp.1-4.

Organizatio Science, vol. 5, núm. 1, pp. 14-37, The Institute Management Sciences.
of
Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC) UNESCO/Santiago
Diseño: Marcela Veas ISBN: 956-8302-11-5 Impreso en Chile por Editorial Trineo S.A. Santiago, Chile, enero 2004.

Pascual, R., Villa,A: y Auzmendi, E.(1993). El liderazgo transformacional en los Centros docentes Bilbao: Mensajero.

Plan y Programa de Estudios 2011, Educación Básica. Argentina 28, centro, C.P. 06020, Cuauhtémoc, México D.F. Primera Edición.

Prawda, J y G. Flores (2001). México educativo revisitado: reflexiones al comienzo de un nuevo siglo, con una cierta mirada. México: Océano.

Prawda, J. (1987). Logros, inequidades y retos del futuro del Sistema Educativo Mexicano. México: Grijalbo.

Pérez López, J. A. (1999). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid: RIALP.

Perrenoud, Ph. (2001). "La formación de los docentes en

el siglo XXI". Revista de tecnología educativa, XIV, núm. 3, pp. 503-523. Universidad de Ginebra: Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación.

Pacheco Méndez, Teresa, «La investigación y la formación de investigadores en la universidad mexicana». en *Omnia*, 2000. vol. 3. núm. 9, dic., México, pp.5-9.

Pozner, P (2000): *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: IIPE.

Ramírez Jiménez, Romeo. *Rafael Ramírez Castañeda*. Veracruz: Gobierno del Estado de Veracruz, 2000. (DE, 21 de agosto, 2002.

REVISTA DIGITAL FACTOR HUMANO.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha_5459#. Fecha de consulta: 18 de junio de 2007.

Rosales, Mariela. "¿Calidad sin liderazgo?", *Contexto Educativo-Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías*, núm.7, mayo de 2000.

Robinson, Ken (2011): *Paradigma del sistema educativo*. Extraído el 26 de septiembre del sitio web:

Rodríguez, G., Gil, J. y E. García (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.

Rojas, R. (1987). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.

Ruíz, J. M. (1999). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Madrid: Narcea.

SEP (2003). *Política Nacional para la Formación y el Desarrollo Profesional de los Maestros de Educación Básica. Documento rector*. México: SEP-SEBN.

SEP, *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del estado, Reglamentara del apartado B, Artículo 123, constitucional* (1994)

Salvador, F., Rodríguez, J. L. y A. Bolívar (2004). *Diccionario enciclopédico de didáctica*. Volúmenes I y

II. Málaga: Aljibe.

SEP(2009).Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad. México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC.

SEP, Instituto Nacional de Evaluación Educativa, México 30 de abril del 2015.

Senge,P.(2002): La Quinta Disciplina Barcelona: Ed. Granica.

Sergiovanni, T.; Kelleher, P.; Mccarthy, M y F. Wirt (2003). Educational Governance and Administration. Boston: Pearson.

Schmelkes, (2001). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Tepepan, Xochimilco, D.F: SEP.

Schmelkes, S. (1995): Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Washington, D.C.: OEA.

Secretaría De Educación Pública (2007). El Sistema Nacional de Evaluación abarcará a todos los actores y procesos educativos. Boletines de Noviembre 2007. http://www.sep.gob.mx/wb2/sep1/sep1_BOL2971107. Fecha de consulta: 13 de noviembre de 2007.

Simone Ryché, D. y L. Hersh Salganik (2004). Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida. México: FCE.

Spaemann, R. (2001). Ética: cuestiones fundamentales. Pamplona: EUNSA.

Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos. Madrid Morata.

:

Taylor, S. J. y R. Bogdan (1996). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Madrid: Paidós.

Teixido, J. y Bofill. J.(2007) Aires Nuevos en la dirección Escolar en Organización y Gestión Educativa Núm. 1 pp. 9-12

Torres V. (s/f). Educación privada en México. <http://biblioweb.DGSCA.UNAM.mx/diccionario/htm/articulos/sec20.htm>. Fecha de consulta: 5 de febrero de 2008.

Torres, Rosa María. (2010). Documento elaborado y aprobado en el II Encuentro de Firmantes del primer Pronunciamiento Latinoamericano por una Educación para Todos y I Encuentro Presencial de Comunidad Educativa (Buenos Aires, 8-11 septiembre DEL 2010).

Thight, M. (1996). Key Concepts in Adult Education and Training. Gran Bretaña: Routledge.

Tedesco, J. (2000): "La educación y las nuevas tecnologías de la información". En, Actas de las IV Jornadas del Educación a Distancia MERCOSUR/SUL 2000. Buenos Aires: USAL.

Touriñan, J. (2004): "La educación electrónica: un reto de la sociedad digital en la escuela". En, Revista Española de Pedagogía, No. 227. Madrid: IEIE.

Vázquez Recio, Rosa k Angulo Rasco, Félix (2006): "La caja de Pandora de la Dirección de Centros Educativos. Aportaciones de una Investigación Cualitativa". Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, núm. 4e, pp. 99-112. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid.

Vidal, J., Cárave, G., y M. A. Florencio (1992). El proyecto educativo de centro. Madrid: EOS.

Vicente, P (2001) Viaje al Centro de la Dirección de las Instituciones Educativas. Bilbao :ICE, de la Universidad de Deustro.

www.galeon.com/estrategika

Yepes, R. Y J. Aranguren (1999). Fundamentos de antropología: un ideal de la excelencia humana. Pamplona: EUNSA.

Zapatero Campos, Armando; Carlos Alfonso García Ibarra, Héctor Francisco Macías Díaz, Eucario Pérez Vieytez, Juan

Manuel Chabolla Romero, Eustolia Nájera Jaquez y Antelmo Orozco Raymundo (2004). Modelo Educativo para el Siglo XXI. Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica. México: SEP / SNEST / CoSNET

Zorrilla Fierro, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de Retos de las dimensiones de la Educación Básica en México:
lla%20Fierro,%20Margarita%20Mar%Eda

Zorrilla, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. Revista Electrónica de Investigación Educativa:
<http://redie.uabc.mx/vol4no2/contenido-zorrilla>