



UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA  
NACIONAL



GOBIERNO DEL ESTADO DE PUEBLA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 213



LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN  
LA ESCUELA PRIMARIA

ABRAHAM MONTALVO SÁNCHEZ

TEHUACÁN, PUE., 2002



UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA  
NACIONAL



GOBIERNO DEL ESTADO DE PUEBLA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 213

LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN  
LA ESCUELA PRIMARIA

ABRAHAM MONTALVO SÁNCHEZ

Tesina presentada para  
obtener el título de  
Licenciado en Educación Primaria

ASESOR  
Lic. Cristina Maribel Morales Flores

TEHUACÁN, PUE., 2002

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION


Tehuacán, Pue; sábado, 16 de febrero de 2002.

**C. PROFR. (A) ABRAHAM MONTALVO SANCHEZ**  
Presente.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "LA FUNCION DIRECTIVA" Opción TESINA a propuesta del asesor, CRISTINA MARIBEL MORALES FLORES, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE  
**EDUCAR PARA TRANSFORMAR**



**Lic. José Antonio Villarreal Tenorio.**  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION  
DE LA UNIDAD



El presente documento tiene vigencia por 60 días naturales, a partir de la fecha de expedición.

## DEDICATORIAS

A las Instituciones

Educativas

Donde adquirí mis primeros conocimientos desde mi niñez, juventud y, principalmente en la Universidad Pedagógica Nacional, quién contribuyó en una forma más específica para mi formación profesional en el magisterio y brindándome su ciencia y sabiduría.

A mi madre

Lucía Sánchez López

Con profundo cariño y gratitud por cuidar de mi con abnegación de una verdadera madre; por su apoyo y sabios consejos para lograr mis ideales y la luz del camino hacia el futuro.

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I. Formulación del tema.

1.1. Antecedentes .....	7
1.2. Definición del tema.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos .....	10
1.5. Marco de referencia .....	10

### CAPITULO II. Marco teórico

2.1. El director y su papel.....	18
2.1.1. El perfil del director .....	20
2.2. La administración escolar.....	22
2.3. Gestión escolar .....	28
2.4. Liderazgo .....	30
2.4.1 La comunicación.....	32
2.5. Consejo Técnico Escolar.....	35
2.6. Proyecto escolar .....	37

CONCLUSIONES .....	40
--------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	41
-------------------	----

## INTRODUCCIÓN

La convicción de que mejorar la educación que se imparte en la escuela primaria, esta en manos del director como elemento esencial para el desarrollo total de las acciones y que solamente alcanzará su cabal beneficio si es el fruto de una adecuada administración, gestión y liderazgo.

Fue lo que motivó este trabajo, que es una investigación documental dentro de la practica docente, además de la necesidad que se tiene de mejorar cada día las acciones que realiza el ejercicio directivo en la escuela primaria.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes de la problemática acerca de la dirección escolar en la vida cotidiana del director en el centro educativo, se define y justifica el tema y los objetivos del trabajo y, en el capítulo dos, se conceptualiza al director y se define su perfil, se revisa el concepto de administración, las fases en que se divide ésta, la gestión escolar y como incide el director en la aplicación o ejecución de cada una de ellas y el liderazgo, elemento necesario para que fructifique el Consejo Técnico y con él, el Proyecto escolar.

# CAPITULO I.

## FORMULACIÓN DEL TEMA

### 1.1. ANTECEDENTES

Durante el ejercicio de la gestión directiva se ha tropezado con grandes problemas de carácter técnico, pedagógico y administrativo, por lo que no se han logrado los objetivos y metas a largo y corto plazo, que seguramente se debe a que se desconoce lo que es la función directiva. Por lo tanto ha sido un problema de gran magnitud ya que las acciones que se han venido planeando nunca se logran satisfactoriamente.

Uno de los problemas de mayor énfasis se debe a que no se reciben cursos de capacitación al ingresar como directivo, para que el director conozca a fondo su encomienda administrativa para la buena planeación, conducción, ejecución, control y evaluación de todo lo que concierne a su labor docente y social de la comunidad educativa en donde presta sus servicios, para que realice la gestión y asuma su papel de liderazgo perdido.

Como consecuencia, el director de la escuela no esta involucrado directamente en cada uno de los procesos que impliquen acciones administrativas en un centro educativo y no cuenta con los elementos necesarios para poder plantear la solución de un problema que esta afectando directamente a los grupos escolares y a la Sociedad de Padres de Familia, así como al personal docente, administrativo y de apoyo a la educación.

## .1.2. DEFINICIÓN DEL TEMA

La escuela como unidad educativa en la comunidad, debe cumplir una misión emanada del Artículo 3º Constitucional que ha perdido, y necesita recuperar su intencionalidad educativa, donde el directivo y docente necesitan reflexionar en su encomienda y cumplir el papel de protagonistas del quehacer institucional.

Motivar esta reflexión esta en manos del director, que es la autoridad responsable de mantener el control en el sentido organizativo, educacional y a través de una política educativa interna de la escuela; atendiendo las posibilidades de solidaridad, cooperación, respeto y tolerancia con los sujetos involucrados en la educación.

Realizar la función directiva adecuadamente implica mejorar la capacidad de administración y gestión escolar, desarrollando habilidades de dirección y supervisión; considerando que la función directiva en la escuela se construye desde la perspectiva cotidiana, por lo que se requiere mejorar cada día las capacidades teóricas y prácticas y, así saber realizar una buena planeación, conducción, ejecución, control y evaluación de acciones concretas, para alcanzar objetivos deseables en congruencia entre acciones y fines, con el buen uso de los recursos disponibles e involucrando a la comunidad en general, pero ¿Cómo se logra todo esto?, ¿Qué actitudes se deben tener?, ¿Cómo se debe trabajar?. Esta necesidad origina presentar el siguiente tema de interés:

### LA FUNCIÓN DIRECTIVA



### 1.3. JUSTIFICACION

Con el objeto de mejorar la función directiva en la escuela primaria es necesario buscar nuevas estrategias para alcanzar los objetivos y metas precisas de la educación primaria y usar eficientemente los recursos, de diversa índole, con que se cuenta para evitar la deficiencia en el proceso.

Para resolver este problema, es necesaria la capacitación, actualización e investigación directa y decidida, del personal directivo y docente de un centro educativo, para que realicen su labor cotidiana con eficacia, al margen de la improvisación y para que el conjunto de acciones puestas en marcha con las reformas educativas obtengan resultados eficientes y se logre una educación de calidad en cada una de las comunidades en que se imparte la educación pública

Dentro de la practica cotidiana, el director y los maestros de grupo tienen una misión, manejan un proyecto y un sinfín de documentos técnicos y administrativos oficiales de los que dependen varios aspectos importantes del sistema educativo; por mencionar algunos: estadísticas, certificados de estudios, registros de inscripción, censos general y escolar, boletas de calificación, etc. Por lo tanto se tiene la necesidad de combinar eficientemente las diversas tareas, por lo que es necesario recurrir a la práctica de la administración escolar y la gestión, para que el proceso de coordinación sea congruente, objetivo y se beneficien los niños y niñas de la institución, así como los padres de familia.

#### 1.4. OBJETIVOS

- 1.- Identificar como mejorar el desempeño del director en la escuela primaria.
- 2.- Conocer propuestas de acción, para hacer de la escuela un lugar con crecientes niveles de autonomía y responder con pertinencia a los problemas que surgen en su seno.

#### 1.5. MARCO DE REFERENCIA

La comunidad en donde se lleva a cabo la practica docente como directivo administrador, es la junta auxiliar de San Luis Atolotitlán, perteneciente al municipio de Caltepec, Estado de Puebla; que se ubica en la Mixteca Alta de la región de Tehuacán.

San Luis Atolotitlán, en su organización política cuenta con una Autoridad máxima que es el presidente Auxiliar Municipal y su equipo de colaboradores; dependientes de la autoridades que conforman la cabecera del municipio, teniendo para toda gestión o proyecto, coordinación únicamente con el Presidente Auxiliar Municipal.

De acuerdo a la ubicación geográfica de la comunidad, el traslado a esta es a través del sistema de transporte, consistente en un microbús que tarda entre tres y media horas para llegar a la ciudad de Tehuacán, ya que son 35 kilómetros de carretera pavimentada y 75 kilómetros de terracería, que recorre el microbús al día; únicamente realiza 2 viajes, de San Luis a Tehuacán a las cinco de la mañana y de

Tehuacán a San Luis a las 5 de la tarde; por lo que se deben aprovechar estos viajes, lo que genera que sea muy restringida la comunicación con la ciudad más grande y cercana.

La comunidad cuenta con un censo general de población de 2600 habitantes divididos en: 1250 hombres y 1350 mujeres del censo general se incluyen los censos preescolar, primaria y telesecundaria.

En la planeación de actividades sociales y materiales se involucra toda la comunidad educativa y demás instituciones existentes en la localidad, como son: la Junta Auxiliar Municipal, la Unidad Médica Rural, el Centro de Educación Preescolar y la Escuela Telesecundaria, en ésta coordinación se llevan a cabo actividades a corto y mediano plazo.

La escuela primaria federalizada "Emiliano Zapata", con clave de centro de trabajo 21DPB0063U, se encuentra ubicada en el centro de la población y su fundación data de 1920. Actualmente en esta escuela se atienden a 120 niñas y 80 niños, que dan un total de 200 alumnos de primero a sexto grado, con seis docentes, un directivo y una persona de apoyo a la educación.

Cuenta con los siguientes espacios educativos: 8 aulas (6 en servicio y 2 vacantes), una dirección escolar, una cancha deportiva de basquetbol, una plaza cívica, un monumento a la bandera, una cocina provisional para los desayunos calientes, tres W.C., uno para niñas, uno para niños y otro exclusivamente para los docentes, todas de construcción de material industrializado.

Los sujetos que conforman la comunidad educativa son los alumnos, los maestros, el director y los padres de familia; cuyas funciones, obligaciones y derechos están reglamentados.

De acuerdo al reglamento interior de la escuela, se han establecido de manera muy específica las funciones del alumno y docente, que son las siguientes:

#### Funciones de los alumnos:

- Asistir todos los días puntualmente a la escuela.
- Recibir directamente del maestro las clases de enseñanza-aprendizaje.
- Cumplir cabalmente las tareas que los maestros les dejan.
- Respetarse a sí mismos y a sus compañeros y a sus maestros.
- Cuidar sus libros de texto y otros materiales que utiliza para realizar sus trabajos escolares.

Como ejemplo de algunas acciones que el alumno tiene que cumplir dentro de la escuela, sin embargo en la realidad nada de esto se cumple, ya que como todos sabemos, dentro de la escuela se tienen derechos y obligaciones que han sido mal interpretados.

#### Funciones del personal docente:

- a) Presentarse Puntualmente a la escuela, de acuerdo con los horarios vigentes y no abandonar sus labores docentes durante el tiempo señalado.
- b) Preparar las lecciones, material y equipo necesarios, con el objeto de que la enseñanza que imparta resulte completa y eficiente.
- c) Asumir la responsabilidad de la disciplina de los educandos en el interior de los salones, así como durante los trabajos que se efectúan en el exterior.

- d) Participar en las reuniones del Consejo Técnico y atender las citas que haga el director en asuntos del servicio.
- e) Cooperar ampliamente en la conducción de las campañas y en la promoción de mejoras de vida de la comunidad, desempeñando las tareas que le corresponden conforme al plan formulado.
- f) Dar invariablemente ejemplo de pulcritud en su presentación personal y su expresión oral,

Sin embargo estas acciones no se llevan a cabo como tal, por la sencilla razón de que muchas de las ocasiones, el personal docente no cuenta con la experiencia laboral suficiente, ni la preparación profesional adecuada congruente a las necesidades y características de los educandos.

El personal docente de la institución cuenta con la siguiente preparación profesional: Una maestra con Normal Básica terminada; cuatro más se encuentran realizando sus estudios de licenciatura y uno con estudios de bachillerato.

#### Funciones del director

“La función directiva en un centro escolar supone conseguir intencionalmente resultados relacionados con los fines específicos del centro. Mediante el trabajo productivo de las personas que allí colaboran (padres, profesores, alumnos, autoridades locales, personal no docente”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SEP. “La organización educativa y la función directiva”. Antología de Gestión Educativa. Pág. 76

Para dar cabal cumplimiento a ésta función es necesario realizar las siguientes tareas típicas del directivo:

- \* Analizar.- Que supone saber informarse, distinguir entre información importante y secundaria, reconocer la validez de las fuentes de información, establecer las causas de comunicación, etc.
- \* Enjuiciar.- La información de acuerdo con los criterios relacionados con los fines del centro educativo.
- \* Definir.- Una situación relativamente mejor.
- \* Decidir.- Qué se va a intentar mejorar, y, coordinar los intentos de mejorar de las personas a su cargo.
- \* Orientar.- A los profesores y otras personas relacionadas con el centro para que sepan trabajar en función de estos resultados deseados y previstos y, por lo menos en parte, alcanzables.
- \* Planificar.- Los medios necesarios para lograr lo previsto.
- \* Ejecutar.- Las tareas propias de su área de responsabilidad, que siempre estarán en función de los fines generales del centro.
- \* Evaluar.- El proceso de mejora y los resultado conseguidos.

#### Funciones de los padres de familia

La Asociación de padres y madres de familia de la comunidad se encuentran organizados de la siguiente forma: un Comité de Padres de Familia integrados por diez elementos, un Patronato de Madres de Familia que se integra por diez elementos y un Comité de Desayunos Calientes que se integra por siete madres de

familia; los primeros dos comités realizan su servicio social por un periodo escolar y el tercer comité realiza su servicio por un año civil.

Derechos y obligaciones de la Asociación de Padres de Familia, de acuerdo al reglamento que aparece en la Ley General de Educación que expresa:

Artículo 65. Son derechos de quienes ejercen la patria potestad o tutela:<sup>2</sup>

- I.- Participar a las autoridades de la escuela en la que estén inscritos sus hijos o pupilos, cualquier problema relacionado con la educación de éstos, a fin de que aquellas se aboquen a su solución.
- II.- Colaborar con la autoridades escolares para la superación de los educandos y en el mejoramiento de los establecimientos educativos.
- III.- Formar parte de las asociaciones de padres de familia y de los consejos de participación social.

Artículo 66.- Son obligaciones de quienes ejercen la patria potestad o la tutela:<sup>3</sup>

- I.- Hacer que sus hijos o pupilos menores de edad reciban la educación primaria.
- II.- Apoyar el proceso educativo de sus hijos o pupilos.
- III.- Colaborar con las instituciones educativas en las que estén inscritos sus hijos o pupilos, en las actividades que dichas instituciones realicen.

---

<sup>2</sup> SEP. Artículo 3º. Constitucional y Ley General de Educación. Pág. 80.

<sup>3</sup> Ibidem. Pág. 81



Artículo 67.- Las asociaciones de padres de familia, tendrán por objeto:<sup>4</sup>

- I.- Representar ante las autoridades escolares los intereses que en materia educativa son comunes a los asociados.
- II.- Colaborar para una mejor integración de al comunidad escolar, así como en el mejoramiento de los planteles.
- III.- Participar en la aplicación de cooperaciones en numerario, bienes y servicios que las propias asociaciones deseen hacer al establecimiento escolar.
- IV.- Proponer las medidas que estimen conducentes para alcanzar los objetivos señaladas en las fracciones anteriores.
- V.- Informar a las autoridades educativas y escolares sobre cualquier irregularidad de que sean objeto los educandos. Las asociaciones de padres de familia se abstendrán de intervenir en los aspectos pedagógicos y laborales de los establecimientos educativos

La organización y el funcionamiento de las asociaciones de padres de familia, en lo concerniente a sus relaciones con las autoridades de los establecimientos escolares, se sujetarán a las disposiciones que la autoridad educativa federal señale.

En la práctica, el Comité de Educación no cumple como autoridad educativa; por otro lado, el padre de familia en particular, abandona, desatiende y no apoya a sus hijos en cuestión de su educación.

---

<sup>4</sup> Ibidem. Pág. 82



La coordinación que se da entre directivo, docentes y comités no es decidido y para la realización de actividades materiales y sociales.

Por falta de fuentes de trabajo en la localidad, la mayor parte de los padres de familia emigran a la ciudad de México, Puebla y Tehuacán, por lo tanto no se cuenta con el apoyo y coordinación para llevar a cabo los trabajos materiales que se programan durante el periodo escolar, también es un problema con la Sociedad de Padres de Familia cuando se realizan reuniones generales, por los trabajos que desempeñan en el campo y las madres de familia se dedican a la artesanía de la palma y tejiendo petates, tenates y sombreros.

Al hacer esta descripción se trató de relacionar la práctica cotidiana del director y todo el conglomerado de la comunidad educativa, enfocado a la función directiva, en donde se detecta que la mayor parte de lo que dicen los documentos legales, oficiales y particulares, que una cosa es la teoría y otra es la realidad, sobre todo en el contexto social en que se vive y se actúa; las necesidades, las carencias que se tienen, las costumbres, tradiciones y sobre todo, el problema más grande de este medio es el de no contar con fuentes de trabajo, y en consecuencia, los padres de familia no cuentan con recursos económicos para poder llevar a cabo proyectos sociales, mejorar la educación y el nivel de vida de la comunidad en general.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. EL DIRECTOR Y SU PAPEL

“El director del plantel es aquella persona designada o autorizada en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, operación y administración de la escuela y sus anexos”<sup>5</sup>.

El papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica de la escuelas, las responsabilidades legales del director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida. La mayoría de los comentaristas dan por sentado que el director es en gran parte responsable de planificar y mantener su escuela como organización formal y por ende, de un modo muy relevante, la escuela se convierte en la expresión de su autoridad.

Por un lado, el director se enfrentará con el problema de mantener el control, tanto en el sentido organizativo de asegurar la continuidad y la supervivencia, como en el sentido educacional, mediante la elaboración y la aplicación de una política, ambos aspectos del control, o del dominio puede representar y provocar conflictos y oposición. Y por otro, debe atender a las posibilidades de solidaridad, cooperación y la generación de entusiasmo y adhesión.

---

<sup>5</sup> SEP. Consejo Técnico Regional, Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica. Acuerdo 96. Pág. 6.

*“Traduciendo al lenguaje más racional y más estéril de la teoría de la organización, estas presiones y expectativas contradictorias se aproximan a las dos funciones básicas de la dirección: la función que concierne a las tareas (iniciar y dirigir) y la función humana (consideración)”<sup>6</sup>*

El director tiene las siguientes competencias en los centros de trabajo hacer cumplir las leyes, dirigir y coordinar todas las actividades del centro y ejercer la jefatura del personal adscrito al mismo, ejercer la autoridad, delegar y asumir la responsabilidad en saber hacer suyos los posibles errores y fracasos de la organización y compartir con ella sus éxitos

El director tiene que estar dispuesto a compartir el control, mostrar su vulnerabilidad y buscar fórmulas que inviten a participar a todos los involucrados y no sólo a unos pocos preferidos; por otro lado, para mejorar la labor profesional del director tiene que participar en actividades ajenas a la escuela, por ejemplo, asistir a reuniones del Consejo Técnico de Zona, a conferencias, cursos de capacitación y actualización; además, reunirse con otros directores de otros centros de trabajo para intercambiar experiencias en la solución de problemas en el aspecto técnico-pedagógico, administrativo y profesional.

Todas estas actividades promoverán la calidad de la educación, es decir, que será útil para los docentes, alumnos, padres de familia y comunidad en general, y, al mismo tiempo el director estará aplicando su función con objetividad y eficiencia.

---

<sup>6</sup> SEP. “La política del liderazgo”. En: Antología de Gestión Educativa. Pág. 81

Los directores deben contribuir a que la escuela se mantenga en contacto con el ambiente exterior, realizando actividades extraescolares y sociales, participando directivo, docentes y alumnado, a veces, esto significa enfrentarse con una sobrecarga de actividades, sin embargo, es parte de las actividades extraescolares del personal involucrado con la educación.

*"Exigir y facilitar que las decisiones se tomen en el contexto de la escuela, pueda constituir otro aspecto que destacar a este respecto, No obstante, creemos que, en la mayoría de los casos, el director debe otorgar la máxima prioridad apoyar a los docentes para que amplíen sus contactos con el mundo profesional ajeno a la escuela"*<sup>7</sup>.

El trabajo del directivo escolar, se dispersa en múltiples tareas ordenadas sistemáticamente y organizada, coherente con los objetivos de la institución. El director es la figura central de los procesos de innovación de sus centros, pero esto no debe suponer que son las personas dominantes.

Si todas las decisiones, procedimientos, comunicaciones y sistemas están centrados en el director, aparecerán serias debilidades de la organización general del centro y de la propia dirección, por lo tanto es necesario tomar en cuenta todos los que están involucrados dentro de la comunidad educativa.

### 2.1.1. EL PERFIL DEL DIRECTOR

En muchas ocasiones, los directivos son profesores(as) que tradicionalmente ascienden sin ninguna capacitación específica, para cumplir con sus nuevas

---

<sup>7</sup> SEP. "Orientación para los directores". En: Antología de Gestión Educativa. Pág. 215.

funciones; y es por ello que la tarea técnico–pedagógica y administrativa no tiene resultados eficientes, ya que en lo ideal, un director debe reunir las siguientes características o perfil profesional:

- \* Contar con un alto grado de nivel académico.- Licenciatura o maestría en el nivel primaria.
- \* Contar un una antigüedad y experiencia profesional, dentro del sistema educativo nacional.- Esto es para que asuma la responsabilidad de resolver problemas, como parte de la vida colectiva de la institución educativa.
- \* Debe ser conocedor de las políticas educativas.- Contemporáneas y actuales con el fin de conjugarlas con su quehacer cotidiano.
- \* Haber participado como director comisionada.- En escuelas de organización completa, para que comprenda que la fuerza de su autoridad está en su capacidad de argumentar un proyecto pedagógico.
- \* Contar con un alto porcentaje en escalafón.- Esto es con el fin de conocer su trayectoria profesional y laboral.
- \* Después de hacer un concurso escalafonario.- A nivel estatal para que el resto de los profesores no piensen que fue un dedazo su ascenso a director.

Sin embargo, es necesario retomar lo siguiente: "La formación de los directivos escolares tendrá que afrontar la magnitud del desafío que tienen que encarar en ésta transformación educativa, sin caer en reduccionismos abstractos o

aplicacionistas. La formación deberá reconocer en profundidad la totalidad de las competencias que requiere la dirección”<sup>8</sup>.

## 2.2. LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

La administración es un proceso complejo cuyas fases son: planeación, organización, ejecución y control:

*“La administración es congruente con una filosofía de la vida al nivel personal y social, y establece como objetivos deseables la congruencia entre acciones y fines, la mejor utilización de los recursos disponibles y progresivos de las capacidades del hombre a fin de que ésta sea el elemento fundamental para la acción de cambio que tanto requerimos”<sup>9</sup>.*

La planeación es la fase inicial del proceso administrativo y en ella corresponde asegurar la adecuada orientación de las acciones, al establecer los objetivos y la determinación de la forma en que se han de utilizar los recursos.

A) La planeación como un proceso y una creación de los miembros de la comunidad escolar que trata de anticipar y orientar mediante la reflexión y evaluación constantes. La planificación permite establecer pautas de control del tiempo, de los recursos y de los procesos, además posibilita una retroalimentación continua a partir de la reflexión en común sobre la práctica y deberá abarcar los apartados fundamentales siguientes:

---

<sup>8</sup> SEP. “El directivo como gestor de aprendizajes escolares”. En: *Antología de Gestión Educativa*. Pág. 20i.

<sup>9</sup> AGUILAR, José Antonio y Block Alberto. “Planeación Escolar y Formulación de Proyectos”. Pág. 16

- Formulación de las metas ú objetivos generales que se intentan alcanzar con el nuevo plan.
- Elección de los medios apropiadas para alcanzar dichos objetivos y establecimiento de las modalidades de utilización de esos medios.
- Computo del tiempo necesario para alcanzar lo propuesto.
- Previsión de los instrumentos de evaluación para determinar la operatividad y eficacia del plan confeccionado.

*“El plan de acción no debe ser un enunciado de buenos propósitos y sino una explicación concreta, realista y detallada de lo que hay que hacer de como hacerlo y de quién, cuando y con qué se hará para alcanzar metas precisas*

*Condición inicial para la elaboración de un buen plan de acción es que éste se base en el correcto conocimiento de los problemas y de las condiciones que en ellos inciden.*

*De igual importancia es analizar la relación y jerarquía de dichos problemas y para sí dirigir los esfuerzos a aquellos aspectos que presentan mayor urgencia”<sup>10</sup>*

Se concibe la planeación como un proceso y una creación de los miembros de la comunidad escolar que trata de anticipar y orientar la acción mediante la reflexión y evaluación constante, la planificación nos da la pauta para el control de tiempo, de recursos y los procesos para la retroalimentación continua sobre la práctica.

Hasta ahora no se conoce ningún centro educativo que no haya conseguido resultados satisfactorios en relación al desarrollo de innovación que no haya planificado íntimamente su trabajo.

---

<sup>10</sup> Íbidem. Pág. 22.



*"El perfil concreto del quehacer de la planificación se resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción. Este ha sido adecuadamente expresado en tres instancias, la efectividad de la planificación desde tres condiciones: saber hacer, querer hacer y poder hacer entonces si planificar es saber hacer, querer hacer y poder hacer, el común denominador es el HACER y lo que implica que esta perspectiva de planificación/gestión (o planificación/acción) pierda su sentido si no se llega a una acción transformadora concreta de la realidad institucional"<sup>11</sup>.*

B) Organización.- Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo para establecer y reconocer la autoridad necesaria y la adecuada disposición de los recursos.

*"Las teorías modernas sobre organización parten de la idea de que la empresa tiene un carácter social, que no puede ser olvidado. Sus conceptos básicos añaden a la doctrina anterior el estudio de las relaciones humanas, de la dinámica de los grupos y del sentido de la autoridad y de la comunicación. Precisamente la organización se configura de acción social."<sup>12</sup>*

La organización y la administración son términos equivalentes que son importantes los dos, ya que conducen, al planteamiento de la organización escolar como la organización de una empresa. El sistema educativo moderno, entendido como empresa, ha tomado los principios científicos de la organización, la realidad escolar; éste no tiene sentido sino es respecto a su aplicación práctica a situaciones concretas. La organización y administración escolar deben atender este aspecto y buscar en todo momento el perfeccionamiento de su esquema de acción.

C) Ejecución. Es una fase fundamental de la administración, la palabra ejecutar significa poner en acción, por lo que su empleo es apropiado para la fase

<sup>11</sup> SEP. "Los paradigmas de la planificación". En: Antología de Gestión Educativa. Pág. 244.

<sup>12</sup> ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN. Vol. II, Pág. 37.



administrativa que se refiera al suministro de fuerza estimulante al grupo. Para que un centro educativo funcione satisfactoriamente el director deberá estar atento a las consecuencias del dialogo y de la interacción permanente entre sus propuestas y realiza planes de las exigencias del entorno. Estas acciones ponen a prueba a directivos y profesores que constituyen el desafío para las organizaciones que quieran promover una innovación, colaboración, aprendizaje y desarrollo. En la ejecución de las acciones concretas se refiere a lo pedagógico, social, material y administrativo.

La acción de los actores en función de objetivos comunes, el estilo de dirección, la forma de tomar decisiones y la participación de la comunidad educativa en las actividades de planeación, gestión, proyección, ejecución, etcétera, que constituyen en gran parte al desempeño escolar de una institución.

*"La acción de los directores escolares en una institución que asume a lo pedagógico como desafío es más que la administración de los existente. Es una tarea más cercana a la identificación de una serie de situaciones educativas problemáticas y singulares, al nivel de la unidad educativa"*<sup>13</sup>.

*"Desde esta perspectiva la verdadera razón de ser de la escuela y de la educación está en la coordinación de la acción pedagógica y ésta consiste básicamente, en la creación de las condiciones y situaciones que permitan el desarrollo de la capacidad no sólo de los estudiantes sino también de los maestros y de todos los miembros de una institución, para participar en la producción de saberes y en la interpretación, transformación de códigos culturales, históricos y socialmente producidos"*.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> "El directivo, como gestor de aprendizajes escolares". Op. Cit. Pág. 190

<sup>14</sup> Ibidem. Pág. 145.

De acuerdo a la Antología de Gestión Educativa de la SEP la ejecución del plan previsto debería efectuarse, teniendo en cuenta sobre todo, las siguientes condiciones:

- Trabajo en equipo y unidades siempre que sea posible,
- Propiciar la participación mediante estrategias diversas,
- Utilizar metodologías de especialistas y de los servicios de apoyo externo disponibles cuando sea necesario,
- Utilizar metodologías de trabajo en grupos adecuados y que puedan ser sometidas a revisión constante,
- Utilizar estrategias de solución de problemas.

D) Control. La finalidad del sistema educativo, consiste en desarrollar las aptitudes de los escolares, tanto individual como en su dimensión social; que se concreta en una serie de objetivos que habrán de conseguirse a corto o a largo plazo. Para la ejecución de metas será necesario un buen control, para comprobar la eficacia de los métodos y técnicas, así como adecuación de los medios materiales de que dispone la escuela, para hacer algunas modificaciones de la organización, si los resultados de la valoración sean negativos, con respecto a la supervisión de los grupos escolares, el director tendrá la misión de controlar y valorar el funcionamiento de la organización y rendimiento de la enseñanza, así como el trabajo del maestro y, por tanto, el logro de los objetivos que dependerán en gran parte del tipo de educación que se pretenda impartir, por ejemplo, en la escuela antigua se proponía casi como única finalidad educativa, lograr un alto grado de información en el alumno.

*“La escuela nueva no se opone en absoluto a la adquisición de conocimientos por parte del alumno, pero lejos de limitarse a objetivos tan parciales, se interesa además por el desarrollo de las capacidades, hábitos y destrezas”<sup>15</sup>.*

Para lograr los resultados de las acciones, es importante planear el control tomando en cuenta los siguientes pasos:

- a) Determinación de las bases para la medición, es decir que vamos a observar en cuanto a cumplimiento. En general, las bases para la medición están constituidas por las metas debidamente apreciadas y cuantificadas.
- b) Determinación de los estándares. Se entiende por estándares, para fines de control, aquellas medidas de eficiencia que se quiere mantener como mínimo en alguna acción, por ejemplo, el que los programas de estudio de todas las materias cuenten con objetivos educacionales.
- c) Definición de los instrumentos de la medición y de los responsables de ésta. Es necesario incluir en la planeación como se obtendrá la información relativa a los resultados de las acciones, qué informes deben prepararse, en donde y con qué prioridad. Debe señalarse también quién o quiénes deben preparar y recibir dichos informes y qué acciones de índole correctiva deberán en su caso, tomarse y por quién.

---

<sup>15</sup> ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN. Vol. II. Op. Cit. Pág. 201.

### 2.3. GESTIÓN ESCOLAR

Es un término nuevo que surge dentro de la política educativa con la posibilidad de reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar; su desafío consiste en dinamizar los procesos y participación de los actores que intervienen en la acción educativa. El director de la escuela es el responsable inmediato de coordinar la tarea colectiva y tomar decisiones para convocar a docentes y a la comunidad para que asuman el compromiso de participar con la educación a partir de un proyecto que será la herramienta intelectual de toda la institución.

*“El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el Equipo Directivo de una escuela y posibilitar la consecución de la intensionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”<sup>16</sup>.*

Ser directivo o integrante del equipo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de una institución; es tener la capacidad de construir una intervención institucional, considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización.

Para obtener resultados precisos en la gestión escolar es necesario la elaboración de un proyecto escolar o proyecto pedagógico institucional que determine la orientación del proceso como herramienta fundamental y la formación de equipos de trabajo, para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, se

---

<sup>16</sup> SEP. “La gestión escolar”. En: Antología de Gestión Educativa. Pág. 8.

debe tomar en cuenta el personal docente y la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere.

*"El proyecto pedagógico institucional es la declaración y la confirmación de las intencionalidades y valores de una escuela situada. Por ello, es la herramienta que crea un estilo de vida escolar para niños y jóvenes, y para toda la comunidad educativa"<sup>17</sup>.*

Por lo tanto, el directivo escolar debe tomar en cuenta en la gestión, lo siguiente:

- \* Las normas de convivencia institucionales que define la vida escolar, los vínculos, los climas, etc.
- \* Los proyectos pedagógicos específicos, que son acciones temporales, como son: problemas de baja calidad de los aprendizajes en lecto-escritura, la falta de retención de los aprendizajes, etc.
- \* Reuniones de trabajo con todos los actores de la comunidad escolar, primordialmente con docentes en sus múltiples modalidades.
- \* La memoria escolar de los docentes y del equipo directivo que da fe de lo que ocurrió durante el periodo escolar, en donde aparece la autoevaluación y la evaluación, las reflexiones sobre los aprendizajes de ese año, para que de alguna manera se determine la tarea futura con respecto a situaciones problemáticas que no fueron abordadas.

---

<sup>17</sup> Ibidem. Pág. 16.

*“La gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone ésta en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes sectores de la comunidad educativa –incluyendo la comunidad externa– y de estos entre sí”<sup>18</sup>.*

La gestión va más allá de la dirección, ya que tiene la capacidad de generar procesos de transformación de la realidad; que conlleva la idea de participación colectiva, como es el de diseño, decisión y evaluación de las acciones y así lograr una educación de calidad relevante a la etapa de desarrollo, las necesidades y los intereses del niño, y de la misma manera, le permita identificar a futuro su desarrollo y capacidad intelectual

El director como gestor de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de la unidad educativa, debe ser responsable de lograr una repartición del conjunto de los mismos, de modo tal que satisfaga las demandas y necesidades de la institución; por otro lado “...reconocer que ésta función es una bisagra relevante para que la institución pueda llevar a cabo sus objetivos y proyectos”<sup>19</sup>.

#### 2.4. LIDERAZGO.

Para que se modifique la cultura de la vida de la escuela hace falta extender la responsabilidad del liderazgo a quienes no tienen responsabilidad oficial, por ejemplo: teniendo en cuenta a las personas totales, los directores eficaces saben que el liderazgo puede adoptar muchas forma y niveles de magnitud. Cuando se

---

<sup>18</sup> SEP. “El directivo como gestor de aprendizajes escolares”. Op. Cit. Pág. 197.

<sup>19</sup> Ibidem. Pág. 197.

establecen las conexiones adecuadas, la liberación de energía puede ser muy potente dentro de la realidad social cotidiana de la escuela.

En términos abstractos, en el contexto de la escuela, los estilos de liderazgo son al mismo tiempo un acto de dominio, la afirmación de la responsabilidad suprema y una expresión de la integración, el centro de identidad y el propósito común dentro de la institución.

Un estilo es una forma de realización social y un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección, ya que la autoridad de todo administrador escolar puede entenderse y en primer término, como una consecuencia de un grupo social.

Una de las características de esta autoridad es que viene destinado desde la superioridad, con facultad para conferirla. Es formal y estructurada desde arriba; el ejercicio de esta autoridad rígidamente entendido y puede conducir fácilmente a eliminar la comunicación humana y personal.

*"Para ser claros, esta concepción del liderazgo no reposa sobre un conjunto de afirmaciones no examinadas acerca de la autoridad ni en una concepción del poder que dé el predominio al director en forma definitiva. Aquí el poder es concebido como un resultado y algo que se logra en y mediante una ejecución, en y mediante la acción conjunta."<sup>20</sup>*

Característica del liderazgo, el director como líder dentro y fuera de la comunidad educativa debe tener las siguientes características:

- \* Organizativa.
- \* Entusiasta.

---

<sup>20</sup> SEP, "La política del liderazgo. Op. Cit. Pág. 83



- \* Analítico.
- \* Solidario.
- \* Cooperativo.
- \* Político.
- \* Estratega,
- \* Comunicativo, etc.

#### 2.4.1. LA COMUNICACIÓN

Los sistemas organizativos actuales, en cualquier campo, tienen como preocupación fundamental intentar establecer una comunicación real y efectiva entre sus distintas partes. La experiencia ha demostrado que la satisfacción basada en el trabajo es uno de los factores mas importantes, de ahí que se tienda a que cada persona trabaje en un clima de motivación, confianza y satisfacción, que favorezca sin duda la buena marcha de actividad; que cada miembro del sistema tenga perfectamente delimitada su campo de acción, sepa qué es lo que debe realizar en cada momento y a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea y pueda poner en relieve el rendimiento obtenido.

Partiendo de estas consideraciones se desprende que la comunicación es primordial en la organización de toda empresa moderna. Al trasladar esta perspectiva al campo educativo existen esquemas de información a diversos aspectos que tienen



lugar en distintos niveles "relaciones administrativas, relaciones organizativas, relaciones profesionales y relaciones personales"<sup>21</sup>

Dentro del sistema escolar es fácil advertir una estructura administrativa en la que las personas se relacionan de un modo totalmente objetivo y funcional; como es el conjunto de nóminas referidas a permisos, nombramientos de personal, licencias por enfermedad o estudios, etc. todas ellas, aunque de fondo personal, constituyen acciones administrativas. Las informaciones y comunicaciones entre los docentes y los directores e inspectores, las visitas a padres de familia y todas las relaciones de convivencia, estímulo y motivación, ayuda, orientación, etc., que surgen tanto de un mismo nivel como de la relación entre niveles distintas (orientación a alumnos, visitas de motivación, etc.)

"La comunicación vertical responde generalmente, en cuanto a la concepción de las decisiones últimas y su causa normal a una orientación directiva del sistema de enseñanza"<sup>22</sup>

La comunicación que favorece la verdadera cooperación entre los niveles del sistema escolar son las distintas realidades físicas, económicas y, sobre todo, socioculturales que cada docente encuentra en su escuela. Este tipo de comunicación podría contarse hasta con los trabajos realizados por los alumnos a lo largo del curso.

En la estructura del proceso de la comunicación se advierte que siempre aparecen en ella los conceptos de autoridad, decisión, grupo, coordinación e informe

---

<sup>21</sup> ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN. La Empresa Educativa y su Organización. Vol. I. Pág. 212.

<sup>22</sup> *Ibidem*. Pág. 213.

todos y cada uno de ellos condicionan en alguna medida de modo en que se han de establecer los sistemas de relaciones en una organización escolar. Este margen de autonomía y autodecisión corresponde, en realidad, a cada persona que trabaja en el sistema escolar.

La relación entre el director, docentes, alumnos, padres de familia, autoridades e instituciones existentes en la comunidad requiere ineludiblemente de información y de procesos de comunicación lucidos y certeros; ya que de esta manera se precisan redes y canales de intercambio, escucha y recepción, así como espacios de difusión y sensibilización.

*"Como comunicador, el directivo reconoce las exigencias internas y externas tienen en cuenta las personas, sus intereses y preocupaciones. Sabe que dirigirse a docentes, padres o estudiantes exige tener capacidad de diseñar mensajes con los códigos adecuados"*<sup>23</sup>

Es decir, que promueve la creación e implementación de canales de comunicación como: murales de información, boletines, periódicos del proyecto, etc., favorece las comunicaciones informales cara a cara, y organiza las reuniones o encuentros grupales para la sensibilización, reflexión, análisis, evaluación, etc.

El propósito primordial de esta función de la comunicación es asegurar que los docentes, padres de familia y la comunidad en general, cuenten con la información pertinente, ya que advierte la importancia de generar y entender las comunicaciones hacia el interior y exterior.

---

<sup>23</sup> SEP. "El directivo como gestor de aprendizajes escolares". Op. Cit. Pág. 197.

## 2.5. CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

La escuela primaria es una institución regida por toda una serie de normas, técnicas, administrativas, organizativas y laborales que influyen en el acontecer cotidiano. Al organizar la escuela, el director echa mano de los reglamentos establecidos y de las disposiciones vigentes del momento, organiza comisiones, ratifica horarios, distribuye al personal en la escuela y grados, repasa el calendario y los días oficiales de labores, da indicaciones respecto a la documentación oficial, recuerda derechos y obligaciones laborales de los maestros, etc.

Para que funcionen de manera eficiente y coordinada las acciones que se mencionan, es urgente revitalizar el Consejo Técnico, replanteando su funcionamiento y estructura, de tal manera, que pueda servir mejor a las necesidades de aprendizaje y enseñanza de maestros y alumnos, así como a la organización y funcionamiento del propio plantel educativo.

El Consejo Técnico es el espacio donde los profesores, profesoras y el director se reúnen para organizar y planificar la vida académica de la escuela. Ahí pueden reflexionar y tomar acuerdos para mejorar y resolver los problemas de enseñanza y aprendizaje de los alumnos, la actualización de los profesores. Por otro lado se busca colaborar en soluciones a los problemas que surgen de la escuela en su conjunto, tales como la disciplina de los alumnos, los problemas de ausentismo y reprobación, los relativos a la participación de los padres de familia en la escuela, las mejoras materiales, la relación con la comunidad en general.

*"El Consejo Técnico puede decidir de manera conjunta atendiendo sobre todo a las cuestiones de enseñanza y aprendizaje de los alumnos; los aspectos relativos a la distribución de recursos y espacios escolares, los horarios de las sesiones del consejo, la puntualidad, la pertinencia de un festival o concurso, la elaboración de proyectos escolares, un reglamento interior para alumnos y maestros, el grado de participación de los padres de familia"*<sup>24</sup>.

En el Consejo Técnico se debe construir la educación que queremos con la aportación paulatina de todos, que sea un espacio para la reflexión pedagógica y para la solución de problemas educativos, que sea un órgano ejecutivo, para tomar decisiones entre todos, para identificar los problemas y trabajar en su resolución; que sea una instancia democrática, en donde se discuta lo suficiente para que todos estén de acuerdo en lo que se va a realizar.

*"Un espacio participativo donde cada quien aporta lo necesario de acuerdo a sus propias capacidades y un lugar de trabajo colegiado, en el cual la colaboración y apoyo entre colegas se centre en resolver las dificultades del campo de trabajo común, la escuela y el aprendizaje"*<sup>25</sup>.

El Consejo Técnico se constituye por lo regular con cinco elementos: Un presidente, un secretario y tres vocales; y el resto del personal lo conforman el cuerpo o grupo colegiado.

La presidencia del Consejo siempre recae en el director de la escuela y los otros cuatro son nombrados por todo el grupo colegiado; aunque también se propone que la presidencia del Consejo debe recaer en una o dos personas elegidas de

---

<sup>24</sup> MARTÍNEZ, Passerg, María Luisa. Consejo Técnico Escolar, un espacio de dialogo y de reflexión para profesores. Pág. 20-21.

<sup>25</sup> Ibidem. Pág. 23

- Un plan de trabajo, flexible y creativo para promover el cambio en la escuela.
- Una guía para enfrentar los principales problemas de una escuela.
- Un registro de compromisos que establecen, de manera voluntaria, los docentes para mejorar su escuela.
- Una forma de realizar verdadero trabajo colegiado, compartido, participativo y democrático.
- Un instrumento que permite revitalizar las funciones del Consejo Técnico.
- Una propuesta metodológica para organizar las acciones que se desarrollarán a corto y mediano plazo<sup>26</sup>.

Para la elaboración del proyecto escolar, es importante la participación directa y decidida de profesores, profesores y director o supervisor de la zona, consultando e informando a los alumnos y a los padres de familia. Para la aplicación del proyecto todos los actores educativos participan quedando bajo la responsabilidad del maestro o maestros en la ejecución, promoción y evaluación.

Por lo regular, los proyectos escolares se empiezan a ejecutar al inicio de cada período escolar; pero de acuerdo a las particularidades de cada comunidad escolar, se decidirá el momento más adecuado para iniciar su proyecto y el tiempo para la realización del mismo, de acuerdo a sus propias metas, recursos y estrategias de trabajo.

El proyecto escolar tiene fundamentalmente la siguiente estructura:

---

<sup>26</sup> MARTÍNEZ, Passarje María Luisa. Consejo Técnico Escolar, compromiso docente para mejorar la escuela". Pág. 18 - 24.

1. **Una declaración del tipo de escuela que deseamos tener.-** Que consiste en una declaración de principios, una visión de futuro a la escuela y una meta que favorezca la identidad como institución.
2. **Un diagnóstico de la realidad.-** A partir de la reflexión de los maestros, identificarán sus principales problemas para darles un orden de prioridad, recordando que los problemas que tienen más urgencia de resolución son el de enseñanza y el de aprendizaje.
3. **Establecimiento de propósitos.-** Los maestros definirán los propósitos que desean alcanzar.
4. **Acciones a realizar.-** Se definirán las acciones a realizar para alcanzar las metas señaladas y definir con que recursos técnicos y materiales se cuenta para desarrollarlas, tomando en cuenta los apoyos de los padres y autoridades.
5. **Evaluación.-** Se establecerán medidas para ir corrigiendo los errores y comprobar los resultados de las acciones, uno de los principales motivos de la evaluación es ir ejecutando y corrigiendo las acciones durante el desarrollo del proceso, para obtener un buen resultado de la evaluación del proyecto debe ser colegiada y realizada por medio del dialogo.
6. **Establecimiento de compromisos.-** El director y personal docente reflexionan y deciden que pueden y que no pueden hacer a nivel personal y de grupo para propiciar el cambio en la escuela. Los compromisos son las actitudes, los valores y los cambios de comportamiento que todos están dispuestos a asumir, buscando el mejoramiento del proceso educativo.



## CONCLUSIONES

La función directiva consiste en dirigir, conducir, coordinar y contribuir con formas de cooperación ordenada hacia un fin institucional, con una estructura organizativa que apoye y facilite el desarrollo de acciones, para ello, el director escolar tendrá la capacidad de organizar el Consejo Técnico y la Asociación de Padres de Familia.

En la planeación general de actividades, el directivo debe involucrar a las autoridades locales para el logro de objetivos y, para ello es importante y determinante, el manejo de las relaciones humanas entre director, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades, es decir, estar en comunicación directa con ellos para motivar, estimular y orientar en su defecto.

Por otra parte, el director como autoridad de la escuela primaria, deberá tomar con seriedad su papel de gestor y liderazgo en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las acciones.

Es necesario que el directivo, en coordinación con la comunidad educativa, construya un proyecto escolar que exprese la forma decidida de cómo alcanzar los fines de la educación en la escuela primaria.

En consecuencia, queda como responsabilidad del director escolar, la de transformar el funcionamiento del plantel, que contribuya a elevar la calidad de la educación y a mejorar el aprovechamiento escolar de los alumnos, con una visión de futuro a la sociedad en que viven.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, José Antonio y BLOCK, Alberto. Planeación Escolar y Formulación de Proyectos. México. Edit. Trillas. 2ª. Reimpresión. 1990. Pág. 65

CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR. Reglamento interior de la escuela primaria. "Emiliano Zapata". Pág. 2.

ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN. "La empresa educativa y su organización". México. Edit. Santillana. 2º reimpresión. 1986. Vol. I. Pág. 212.

ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN. Técnicas de control. México. Edit. Santillana. 2ª. Reimpresión. 1986. Vol. II. Pág. 202.

MARTÍNEZ. Passarge, María Luisa. Consejo Técnico escolar, compromiso docente para mejorar la escuela. México. 1999. Pág. 32.

MARTÍNEZ. Passarge, María Luisa. Consejo Técnico escolar, un espacio de dialogo y de reflexión para profesores. México. 1999. Pág. 30.

SEP. Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. 1ª. Edición. México, D.F. 1993. Pág. 96.

SEP. "La organización educativa y la función directiva". En: Antología de Gestión Educativa. Pág. 76.

SEP. Consejo Técnico Regional, organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica. Acuerdo 96. Pág. 51.



SEP. "La política del liderazgo". En: Antología de Gestión Educativa. Pág. 79 a 109.

SEP. "Orientaciones para los directores". En: Antología de Gestión Educativa. Pág. 203 a 215.

SEP. "El directivo como gestor de aprendizajes escolares". En: Antología de Gestión Educativa. Pág. 7 a 26, 173 a 202.

SEP. "Los paradigmas de la planificación". En: Antología de Gestión Educativa. Pág. 241 a 263.

SEP. "La gestión escolar". En: Antología de Gestión Educativa. Pág. 7 a 26.