

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

MODELOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR

TESINA
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:
CARLOS ALBERTO DE ARCOS CHORA

ASESOR: LUCÍA RIVERA FERREIRO

AGOSTO 2007

DEDICATORIAS

A mi asesora:

Gracias maestra Lucía, por la enorme paciencia y dedicación que me brindo a lo largo del desarrollo de este proyecto. Por el tiempo, el esfuerzo, el conocimiento, el impulso, el apoyo y la amistad, qué manifestó en cada momento. De usted, es la mitad de mí tesina. Gracias por todo.

A mis padres:

Por el apoyo, el cariño, el amor y el impulso que me muestran día a día. En los cuáles, siempre me indican que sea una persona mejor en todo lo que haga. Gracias por estar a mi lado.

A la Universidad Pedagógica Nacional:

La cuál me otorgo todas las herramientas necesarias para alcanzar el éxito profesional. El cuál me ayudará a conseguir todos mis sueños y anhelos.

A mis maestros:

Gracias a todos los maestros (buenos y malos) que tuve a lo largo de la carrera. Ya que a cada uno de ellos, le aprendí virtudes y cualidades, así como evitar y corregir defectos y fallas.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción.....	1

CAPÍTULO 1 GESTIÓN ESCOLAR Y FUNCIÓN DIRECTIVA

1.1 Gestión escolar y función directiva en el marco de la política educativa nacional.....	6
1.2 Gestión escolar: aproximación conceptual.....	16
1.3 Importancia de la función directiva para la gestión escolar.....	23

CAPÍTULO 2 MODELOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR EN MÉXICO, ESPAÑA E INGLATERRA

2.1 Descripción de los modelos.....	31
2.2 Análisis comparativo de los modelos de dirección escolar.....	56

CAPÍTULO 3 CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE UN MODELO DE DIRECCIÓN ESCOLAR

3.1 Perfil y formación.....	67
3.2 Mecanismos de acceso.....	69
3.3 Funciones directivas.....	72
 Bibliografía.....	 76

INTRODUCCIÒN

INTRODUCCIÓN

Los avances científicos y tecnológicos que se están presentando en la sociedad requieren que el sistema educativo responda satisfactoriamente a las necesidades actuales de la educación y de la sociedad.

El sistema educativo tiene el reto de mejorar la calidad de la educación, por lo que le corresponde a la escuela, participar directamente en el fortalecimiento de la calidad de los servicios educativos. Y en ese aspecto, el director juega un papel importante ya que es el responsable de conducir y orientar la planificación, la organización y la evaluación de los aspectos de toda la escuela.

Para que la escuela contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación, es necesario, entre otras cosas, que el director perfeccione sus conocimientos, actitudes y cualidades para el logro de los objetivos educativos.

El director como el máximo responsable de la organización y desarrollo de la escuela, tiene el mayor compromiso de ofrecer una educación de calidad. De ahí la importancia que tiene el desarrollo de su función de una manera adecuada y efectiva, conforme a los objetivos educativos establecidos dentro de las políticas educativas. En las cuáles se considera al director escolar como el principal conductor y responsable de realizar los cambios propuestos para el desarrollo de una educación mejor.

Para comprender la importancia que tiene la figura del director escolar en el logro de una educación de calidad, se analizó con profundidad, los rasgos y normas necesarias para asumir el cargo de la dirección escolar, así como el perfil y la formación necesaria en dicho cargo, y además, cuáles son las funciones que el directivo desarrolla en la escuela para el logro de los objetivos educativos. Estos aspectos se examinaron en tres sistemas educativos diferentes: España, Inglaterra y México. Tomando como prioridad al sistema educativo mexicano en el cuál, se propondrá un modelo de dirección escolar que brinde elementos y componentes nuevos para el fortalecimiento de la figura del director escolar en el nivel educativo básico.

La elección de los sistemas educativos ya mencionados, fue con la finalidad de poder apreciar como influye y como se trabaja en torno a la educación, conforme al desarrollo económico de cada país. Inglaterra como potencia mundial, España como integrante de la unión europea pero sin pertenecer a las potencias y México como país en vías de desarrollo. Otro punto que se tomo en cuenta para realizar el análisis de los tres países, fue que en cada uno de ellos se ha trabajado al sistema educativo, por medio de reformas y políticas educativas, las cuáles generan cambios y transformaciones comunes en los tres sistemas. Como por ejemplo, la descentralización de la educación y la gran importancia que se le brinda a la figura directiva como principal responsable de llevar a cabo las acciones trazadas para el logro de una mejor calidad en la educación. Cada país, bajo su contexto socio-político-económico le proporciona y le da la importancia necesaria para el desarrollo de su educación.

A lo largo del desarrollo de la investigación se han logrado apreciar algunas deficiencias que existen alrededor de la figura del director, las cuáles en muchas ocasiones, son un factor que provoca que los objetivos educativos, así como el mejoramiento de la calidad de la educación no se logren alcanzar.

Estas deficiencias se presentan en los aspectos que matizan la figura directiva, las cuáles son: la formación, el perfil, los mecanismos de acceso y las funciones. Es por estas problemáticas que se inicio el presente trabajo, con la finalidad de conocer dichas dificultades y buscar una solución a la problemática que muestra la dirección escolar en México.

Los objetivos que se propusieron alcanzar en esta investigación fueron: primero, conocer la política educativa con respecto a la gestión escolar y la función directiva en México. Segundo, conocer y analizar el perfil, los mecanismos de acceso y las funciones de la dirección escolar en tres distintos sistemas educativos de los siguientes países: España, Inglaterra y México, con la finalidad de encontrar las semejanzas y diferencias existentes en cada uno de los modelos de dirección escolar. Como tercer y último objetivo, con el

conocimiento de las problemáticas existentes en torno a la dirección escolar, se propone un modelo de dirección escolar adecuado a nuestro contexto educativo.

Para cumplir con los objetivos propuestos, se realizó una investigación documental, entendiendo como tal al proceso de búsqueda y análisis de información. En donde se desarrolla una crítica valorativa en cada uno de los aspectos que se manejan a lo largo de la investigación, para analizar y sistematizar la información.

El primer paso de la investigación consistió en la búsqueda, recolección, selección de documentos y textos especializados. Después de haber adquirido toda la información necesaria para realizar la investigación, fue indispensable elaborar una clasificación de la información en donde se analizó cada uno de los temas principales y así poder llegar a los resultados que se propusieron alcanzar.

Las categorías de análisis de esta investigación fueron:

En el *Capítulo 1* se plantea la importancia que tiene el director escolar dentro del cambio que tanto se promueve en los documentos de política educativa en México. Establecer qué elementos y características se consideran en dichos documentos para que la figura del director escolar pueda realizar su trabajo de forma ideal y que de esta manera pueda cumplir con los objetivos que se han propuesto en la educación. También se realiza un análisis teórico referente a la función directiva, con la finalidad de apoyarnos con elementos teóricos que nos sirvan para definir y soportar la propuesta de un modelo directivo.

En el *Capítulo 2* se analiza a fondo la figura del director escolar en tres diferentes países: México, España e Inglaterra, a través de los documentos normativos que sustentan el trabajo de dicha figura en cada país. Con la finalidad de conocer cuáles son sus funciones, qué tipo de formación se proporciona a los futuros directivos, qué perfil es el necesario para cumplir con su trabajo, y además, conocer cuáles son los mecanismos de acceso para la dirección escolar. Con la información analizada acerca de los aspectos que

envuelven a la figura del directivo escolar, se lleva a cabo una comparación con las semejanzas y diferencias existentes en cada modelo de dirección. Con la intención de distinguir qué rasgos pueden ser de utilidad para conformar un nuevo modelo de dirección escolar.

En el *Capítulo 3* se desarrollan las conclusiones acerca de la investigación realizada y también se realiza la propuesta de un nuevo modelo de dirección escolar en México. Con la finalidad de aportar nuevos elementos y características para formar una figura directiva mas sólida y acorde con los cambios que se han generado en la actualidad.

CAPÍTULO 1

GESTIÓN ESCOLAR Y FUNCIÓN DIRECTIVA

CAPÍTULO 1

GESTIÓN ESCOLAR Y FUNCIÓN DIRECTIVA

Las tendencias educativas internacionales obligan a cada país a realizar una revisión y reorganización de su sistema educativo en busca de estrategias acordes con la época, de tal manera que su estructura se encuentre a la altura y a la par de las exigencias de la vida cotidiana.

En México esta reorganización comienza desde el sexenio del entonces Presidente Carlos Salinas De Gortari, dentro del cuál ya existían y se presentaban rezagos y desequilibrios en materia educativa. Estos problemas dentro del sistema educativo se manifestaron en inequidades y deficiencias, haciendo nuevos y más complejos desafíos dentro del mismo sistema educativo, así como en las demandas sociales del país.

Ante todo esto, era claro un necesario cambio en el sistema educativo, un cambio de fondo y con dirección clara. En el cuál el reto era el de elevar la calidad de la educación y la modernización integral del sistema. La modernización educativa era inevitable y necesaria.

En estas condiciones se elaboró el plan de modernización del país, concretamente el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, el cuál señalaba que modernizar al país era transitar a un sistema de vida democrática, recuperar el crecimiento económico con estabilidad y elevar de manera productiva el nivel de vida de los mexicanos.

En este marco, a la educación se le asigna un papel importante y de profunda repercusión social, enfocada a eliminar desigualdades, reducir el rezago educativo y mejorar la rigidez del sistema. La modernización educativa se convierte de esta manera en la estrategia para lograr estos cambios a partir de la calidad de los servicios.

1.1 Gestión escolar y función directiva en el marco de la política educativa nacional.

El día 9 de Octubre de 1989 se presenta el Programa para la modernización educativa 1989-1994 (PME), en el que se marcan los objetivos que habrían de basarse en la política educativa nacional. En este programa se trató de proporcionar un nuevo modelo de educación en el país, teniendo como reto principal la calidad de la educación, la modernización integral del sistema educativo mexicano y el de dar respuestas favorables a las demandas de la sociedad.

“Solamente un sistema complejo, diversificado, flexible, descentralizado, dinámico, apoyado en métodos, técnicas y modalidades variadas, adaptadas y pertinentes podrá dar respuestas a las demandas que resultan de los fenómenos descritos.”¹

Estos retos definen a la política de modernización en cuanto a la educación, ya que la vinculan con el mundo actual, el mundo de la competencia y el trabajo productivo, por lo que esta política intenta asegurar a la población, cobertura, calidad y eficiencia de los servicios a través de:

- La descentralización como medida para reorganizar de manera interna el sistema educativo, con el propósito de ser flexible conjugando mecanismos administrativos locales con la normatividad necesaria para un funcionamiento armónico, que no rompa con la unidad nacional, de tal manera que logre la eficiencia de los servicios.
- Atender a la demanda de la educación primaria a partir de la universalización para abatir el rezago educativo, lo que significa dar mayor cobertura.
- La revisión de contenidos de aprendizaje, renovar los métodos, privilegiar la formación de los maestros, articular los niveles educativos y vincular los procesos pedagógicos con los avances de la ciencia y la tecnología y lograr alcanzar la calidad educativa.

¹ Poder Ejecutivo Federal, Programa para la Modernización Educativa 1989-1994. México, 1989. p. 11

De acuerdo con estos planteamientos, la política de la modernización educativa plasmada en este programa se concretaba a fortalecer el sistema educativo en razón de las condiciones que exige la integración mundial.

“Avanzar en la modernización educativa a la altura del mundo contemporáneo, mundo de competencia y cambio en el mundo producto, implica un esfuerzo serio, disciplinado y capaz de adecuarse a la revolución del conocimiento y de la técnica; significa también estar dispuesto a emprender este esfuerzo con respeto cabal y activo a los valores humanos y a la cultura nacional, a los derechos y a las situaciones plurales de nuestro pueblo”²

La modernización educativa fue un movimiento en el cuál se buscaba una cohesión y un compromiso de todos los actores educativos y no educativos, para comenzar un proceso educativo que realmente sirviera como un punto de partida para tener una educación de calidad.

Un punto significativo que ya se mencionó pero, por su importancia es necesario volver a retomarlo es; para que toda esta política educativa se pudiera llevar a cabo de la mejor manera era, promoviendo un cambio estructural de todo el sistema educativo cuya base sea una política de descentralización, la cuál se establezca como un punto de partida para acciones y hechos innovadores y también sea el motor del cambio.

El Programa de Modernización Educativa advierte que la descentralización *“no significa abandonar el mandato constitucional de una educación nacional integradora, éticamente orientada y al servicio de objetivos nacionales (...) a través de contenidos unificadores”³*.

Por el contrario, el programa establecía que la descentralización del sistema educativo implica la articulación de la comunidad local con los propósitos nacionales, el desencadenamiento de fuerzas sociales contenidas en las regiones, la organización del

² *Ibíd.* p. 15

³ *Ibíd.* p. 7

esfuerzo educativo en función de necesidades locales y la participación de todos los sectores de la comunidad local.

Aun con la implementación y desarrollo del programa, la descentralización avanzó poco a pesar de las prioridades del PME, el centralismo y rigidez del sistema educativo prevalecía conjuntamente con la desconcentración administrativa de las entidades. Desde el centro se continuaba tomando decisiones respecto a la operación de los servicios, además de trasladar las responsabilidades del gobierno a múltiples instancias que trajeron consigo duplicidad de esfuerzos, recursos y acciones sin que se mejorara cualitativamente la enseñanza básica.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que la política de la modernización educativa en sus inicios fue entorpecida y contenida. La modernización aún era un discurso de poca resonancia para la generalidad de los actores del sistema educativo, así mismo, las posibilidades de una gestión participativa en la toma de decisiones al interior de las instituciones, no se perfilaban como acciones concretas.

Concreción de la modernización educativa: el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

Con el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 se buscaba incrementar la calidad de la educación, sin embargo las acciones emprendidas no tuvieron la fuerza suficiente debido al centralismo y rigidez que todavía prevalecían en el sistema educativo.

El avance de la modernización educativa tuvo mayor fuerza hasta que se elaboró y se aprobó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica 1992 (ANMEB), el cuál aceleró el proceso de reforma educativa nacional. La reforma promovida no tiene precedente en la historia del país, y en esta transición, los gobiernos estatales y municipales tenían la oportunidad y también la responsabilidad de hacerse cargo de la educación en sus respectivos lugares. *“La descentralización se concibió como un*

mecanismo que favorecía las nuevas relaciones entre Estado, sindicatos y en general, la sociedad civil.”⁴

El ANMEB se convertía en una acción concreta que abría la posibilidad de propiciar nuevas relaciones y estilos de gestión acordes con las exigencias de los tiempos actuales, al conceder marcos de autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles de gobierno responsables de la función educativa.

Las políticas modernizadoras referidas a la educación básica, recobran significado y trascendencia relevante para el sistema, el ANMEB se presenta por parte de las autoridades como el resultado de la concreción entre la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE) y los gobiernos estatales, que recuperan en su discurso la participación de los actores, lo que lleva a redefinir el papel de la escuela, del maestro y principalmente, del sistema educativo como aseguradores de calidad. *“El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica recoge un compromiso del Gobierno Federal, de los gobiernos estatales de la República y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, de unirse en un gran esfuerzo que extienda la cobertura de los servicios educativos y eleve la calidad de la educación a través de una estrategia que atiende a la herencia educativa del México del siglo veinte (...)”⁵*

La firma del ANMEB en mayo de 1992, formuló las orientaciones que dieron lugar a diversos cambios en la educación básica en los últimos años y que han trascendido los tiempos y ritmos sexenales. El ANMEB propuso los objetivos y reformas institucionales para orientar la federalización educativa hacia la relación *integración/descentralización*, que implicaba pretender equilibrar una dinámica compleja de cambio. Las políticas que se desarrollan en materia de descentralización, deberán atender la autonomía de los establecimientos educativos, enfatizando el concepto de proyecto, los valores de identidad institucional, iniciativa y capacidad de gestión. La coordinación del sistema educativo con

⁴ BARBA, Bonifacio. *La federalización educativa: una valoración externa desde la experiencia de los estados*. p. 56.

⁵ Poder Ejecutivo Federal. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. México, 1992. p. 2.

las localidades es otro elemento a atender por estas políticas, para que las autoridades públicas ofrezcan los servicios educativos con una visión de largo plazo, definan los contenidos mínimos de la educación obligatoria y aseguren la distribución gratuita del material didáctico correspondiente.

Para poder desarrollar y continuar con las políticas educativas propuestas, el ANMEB propuso tres líneas estratégicas para orientar una educación de calidad:

1. Reformulación de los contenidos y materiales educativos.

La SEP realizó las modificaciones a los planes y programas de estudio de preescolar, primaria y secundaria en el contexto de la educación básica. Las propuestas curriculares se enfocaron a considerar la graduación de los contenidos de aprendizaje con relación a la continuidad, articulación e integración de los servicios educativos mencionados. Así mismo se elaboraron nuevos libros de texto, materiales de apoyo y guías para los maestros de educación primaria y secundaria.

2. Revaloración de la función magisterial.

Este punto hace referencia a que en cada entidad federativa se conforme un sistema de formación y actualización de maestros, se ofrezca un salario profesional a los maestros y se realice la carrera magisterial con mecanismos de control que contemplen la preparación académica, los cursos de actualización, el desempeño profesional y la antigüedad del maestro.

3. La reorganización del sistema educativo.

Se refiere a transferir a las entidades federativas, la administración de los recursos destinados a impartir la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, sin relevar a la SEP del cumplimiento de las funciones de normar y evaluar los planes y programas de estudio de los niveles mencionados que tienen a su cargo también diseñar, elaborar y actualizar los libros de texto gratuitos y fomentar la participación social de la educación.

La participación social es un nuevo componente que aparece en las políticas de la modernización educativa, concibiéndola en este acuerdo como la capacidad de organización de los maestros, padres de familia y alumnos, el constituir figuras colegiadas como son los consejos educativos escolar, magisterial y estatal, con el propósito de impulsar la autonomía de los establecimientos escolares, de manera que sea una modalidad de promover la gestión, a través de la capacidad de organización de los actores para solucionar de manera oportuna los problemas que obstaculizan la calidad educativa.

Las propuestas de gestión escolar en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.

Al llegar a la presidencia Ernesto Zedillo, retoma la política educativa modernizadora y fortalece el ANMEB mediante el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (PDE), cuyos objetivos principales se refieren a la cobertura y de manera especial a la calidad de la educación:

“El desafío de la educación básica continua siendo la cobertura, pero unida a la calidad. Los esfuerzos para llevar a la educación básica a todos han cobrado pleno sentido cuando esa educación es realmente de calidad, es decir, cuando ha alentado el desarrollo integral de las personas, dotándolas de competencias para aprender con autonomía y cuando ha fomentado los valores personales y sociales que constituyen la base de la democracia, la convivencia armónica y la soberanía nacional.”⁶

Los propósitos fundamentales que alientan al Programa de Desarrollo Educativo son la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación. El PDE, afirma que la cobertura y la calidad van íntimamente ligadas y ambas se conjugan para lograr una mejor educación.

Sin duda, la calidad es un tema importante que se menciona a lo largo de todo el PDE, entendida como un proceso continuo en la búsqueda del mejoramiento, que requiere de un esfuerzo constante de evaluación, actualización e innovación. Piezas importantes y

⁶ Poder Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, 1996. p. 30.

fundamentales para llegar a obtener la tan ansiada calidad educativa que se persigue, son los actores educativos que interactúan y constituyen el espacio destinado a la educación; maestros y directivos, los cuáles son necesarios para poder alcanzar la calidad educativa.

“El Programa considera al maestro como el agente esencial en la dinámica de la calidad, por lo que otorga atención especial a su condición social, cultural y material.”⁷

El programa establece como prioridades la formación, actualización y revaloración social del magisterio en todo el sistema educativo. ¿Y por qué es tan importante la labor de los docentes y directivos en las escuelas? El mismo programa establece esta importancia. Menciona que la escuela es el espacio donde profesores, directivos y alumnos, comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. Y por lo tanto, ellos son los comprometidos en la organización y conducción de la escuela donde por medio de acciones y estrategias tratarán de llevar de la mejor manera el accionar de la misma.

“Para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa”⁸

También se refiere que es indispensable articular las estructuras y procesos mediante las funciones de gestión dentro y fuera de las escuelas. La organización eficiente del trabajo escolar involucra establecer estrategias afines a las necesidades particulares de cada plantel educativo. Este proyecto escolar promoverá una colaboración más estrecha de los maestros y directivos en las tareas escolares.

“El buen funcionamiento de la escuela se basa en la disciplina y el trabajo en equipo que suma la experiencia de todos: maestros, directivos y supervisores.”⁹

⁷ *Ibíd.* p. 13.

⁸ *Ibíd.* p. 43.

⁹ *Ibíd.* p. 43.

Bajo este marco general, el programa indica la necesidad de una mayor flexibilidad en torno a la gestión escolar para ampliar los márgenes de decisión de los directores, a fin de que tengan un mayor grado de libertad en las acciones que han de emprender y de esta forma llevar a su institución por el camino de una educación de calidad.

El PDE insiste en señalar que la función directiva es importante en tanto estimula, promueve el dinamismo y aporta nuevas ideas que pueden ayudar significativamente al desarrollo escolar y reforzar las pautas de actuación de los docentes a favor del perfeccionamiento de un centro escolar; los directores *“contribuyen a mejorar la escuela al fortalecer su principal sustento: el trabajo docente y la capacidad para tomar, de manera colegiada, decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad”*¹⁰

Se destaca en el programa que dada la importancia de las funciones directivas y de supervisión, la formación de personal de este tipo se promoverá de manera decidida, en virtud de que su desempeño implica destrezas y habilidades específicas.

Como se puede apreciar, la política educativa del PDE, tiene continuidad con los ejes del ANMEB, en donde se promueve la descentralización del sistema educativo, ampliar la cobertura y elevar la calidad educativa. Con ello se trata de proporcionar mayor autonomía y autoridad a cada plantel escolar y por lo tanto a cada miembro educativo que interactúa en cada plantel, donde es indispensable la labor del director ya que es la primera y máxima autoridad y el responsable directo e inmediato del funcionamiento de la institución.

Transformación de la gestión escolar e institucional en el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

Una de las necesidades por cubrir en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PNE) es el otorgar una educación integral y de calidad para todos, debido a la transición demográfica, económica, política y social por la que atraviesa el país. Para que se logre

¹⁰ *Ibíd.* p. 44.

una educación de dichas características se necesitan cambios profundos en la manera de concebir la educación, sus contenidos, sus métodos y sus propósitos.

El PNE no se limita a plantear un crecimiento cuantitativo del sistema educativo nacional, sino que pretende atender los cambios cualitativos que el México del siglo XXI exige. *“Las políticas educativas, más que otras, deben basarse en un desarrollo explícito y sistemático de su fundamento en ciertas apreciaciones de la realidad y concepciones de los valores.”*¹¹

La reforma de la gestión del sistema educativo, que se plantea en el programa, tiene como finalidad la búsqueda de una educación de buena calidad para todos. Esta reforma se acerca directamente al logro del tercero de los objetivos estratégicos del Programa Nacional de Educación; fortalecer el federalismo educativo, la integración, coordinación y gestión institucional, y la participación de la sociedad. Ante tales planteamientos el programa buscaría en el periodo 2001-2006:

- Fortalecer la relación federalista de manera que los tres niveles de gobierno trabajen coordinadamente para lograr una educación de buena calidad con equidad.
- Crear nuevos mecanismos de participación corresponsable para que las personas y los grupos sociales involucrados e interesados en la tarea educativa aporten, trabajo, ideas, creatividad y empeño, dirigidos al logro de los fines educativos.
- Empezar un esfuerzo redoblado en la búsqueda de alternativas de financiamiento y una mejor distribución de los recursos que requiere la tarea educativa.
- Fortalecer la evaluación, el conocimiento y la gestión integral del sistema.
- Promover la actualización del marco jurídico de la educación, adecuándolo a los nuevos paradigmas de coordinación y gestión que emprenderá la presente administración.

¹¹ Poder ejecutivo federal. Programa Nacional de Educación. México, 2001. p. 39.

- Avanzar en la reorganización de la Secretaría de Educación Pública para adecuarla a los nuevos requerimientos del sistema educativo nacional y estar a la altura de las circunstancias actuales.¹²

El PNE resalta la importancia y la necesidad de llevar a cabo acciones para transformar radicalmente la gestión, un cambio profundo donde se pueda atender con eficacia y prontitud las necesidades de la sociedad. Con el objetivo de elevar la calidad de los servicios que esta ofrece, y teniendo como principales actores al director y a los docentes.

La escuela es considerada como marco de desarrollo de la gestión escolar organizada principalmente por el director escolar. La gestión que debe desarrollar cada director en cada uno de los institutos escolares tendrá que ir encaminada a conseguir los fines educativos propuestos y planteados en los programas educativos.

El PNE, destaca la necesidad de transformar la gestión escolar, así como promover la importancia del directivo escolar en el desarrollo y consolidación de dicha gestión centrada en la escuela. Por lo que una preocupación principal en este sentido, es que cada director tenga una concepción clara y concreta del proceso de gestión, y no confundir el proceso de gestión escolar con la simple administración del plantel educativo. Continuando con los cambios que plantea el PNE, se afirma que es importante para poder alcanzar sus grandes propósitos, realizar las acciones adecuadas en donde se transformen radicalmente los esquemas tradicionales de gestión para generar rápidamente los cambios profundos en el sistema educativo.

Por lo tanto, el cambio más importante sin duda alguna, se tiene que promover en donde tiene lugar el hecho educativo; la escuela, que es el espacio donde se da el proceso de enseñanza-aprendizaje y cada escuela debe ser capaz de diagnosticar y resolver sus problemas. Esto con la ayuda de los actores educativos que interactúan en dicho centro; *“debe contar con el liderazgo académico de sus directivos; con el trabajo colegiado de sus docentes; debe estar vinculada con su comunidad y fomentar su participación, evaluar y*

¹² *Ibíd.* p. 89.

comunicar a la comunidad los resultados de sus evaluaciones; y desarrollar procesos de mejora continua.”¹³

Todas las acciones propuestas hablan de mejorar la educación para el bien del país. Hay continuidad con las políticas establecidas en el pasado, los recursos destinados han crecido, pero todavía faltan muchos elementos por desarrollar para que realmente se consiga una educación que esté a la altura de las demandas que exige la sociedad actual.

Los documentos de política educativa hablan y promueven una nueva forma de organización, en la cuál se favorezcan los servicios que ofrece el sistema educativo. La gestión escolar que tanto se menciona y que es pieza importante que han de desarrollar los directivos para poder alcanzar la calidad educativa, no queda definida claramente en ninguno de los documentos de política educativa, no existe una conceptualización ni referencias acerca de este tema. Por lo tanto es necesario tener mayor claridad en lo que respecta ha dicho tema y es por eso que a continuación se desarrollará un apartado en el cuál se desprende un mejor conocimiento de este importante contenido.

1.2 Gestión escolar: aproximación conceptual

La palabra gestión se relaciona con el término de “management” el cuál es el equivalente de manejo, pero la traducción más exacta es la de dirección, organización o gerencia. La gestión es usualmente entendida como administración de recursos de una organización y también se considera como el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

“El campo de la gestión es el campo de la gerencia, es decir aquel que se ocupa de poner en practica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y de resguardar su cumplimiento.”¹⁴

¹³ *Ibíd.* p. 54.

¹⁴ AGUERRONDO, Inés. La escuela como organización inteligente. Argentina, 1998. p.14.

En este sentido, hablar de gestión en educación es hacer referencia a la acción de poner en práctica las estrategias necesarias y suficientes para alcanzar el objetivo educativo. La gestión es un elemento determinante en la calidad de la educación, implica dentro de una institución escolar, la conducción y organización de todos los aspectos y actores educativos que interactúan dentro de dicha organización.

“Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación... También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa.”¹⁵

La gestión involucra la toma de decisiones, además de llevar la organización, la supervisión y el seguimiento que requieren múltiples actividades, para desarrollarlas e incluyendo la posibilidad de transformarlas. Una gestión bien entendida incluye también el análisis y la valoración de los resultados logrados y de los factores que los determinaron.

“Precisar el concepto de gestión para el campo educativo, implica reconocer también que alude simultáneamente a gobierno, dirección o administración de las instituciones. Esta pluralidad de significados tiene el merito de remitir a la multiplicidad de dimensiones que conforman la gestión y con ello vislumbrar una fructífera posibilidad teórica, la de pensar a la gestión como totalidad compleja, que cobra existencia histórica como plano de articulación de los heterogéneos componentes que soportan la operación diaria de las escuelas.”¹⁶

Podemos afirmar que la gestión tiene como función principal, la de integrar de forma equilibrada los componentes que conforman una institución escolar como lo son la articulación de recursos, los objetivos, estrategias, actividades, además de llegar al cumplimiento de los objetivos planteados por las instituciones.

Hasta el momento se ha realizado referencia al término de gestión en torno a la educación, la cuál se ha definido como un proceso de integración de estrategias, estructuras, sistemas, estilos, objetivos y organizaciones.

¹⁵ POZNER, Pilar. Gestión educativa estratégica, en: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Modulo 2. Buenos Aires, 2000. p. 17.

¹⁶ PASTRANA Flores, Leonor. Organización; dirección y gestión en la escuela primaria. México, 1997.p.3.

La gestión se ha definido hasta hace muy poco, como un campo emergente en el cuál se integran planeamientos de la administración educativa, dividiéndose en tres aspectos: la gestión educativa, a nivel de los sistemas educativos, la gestión escolar a nivel de las instituciones escolares y la gestión pedagógica como generación de aprendizajes e interacción con los alumnos.

La gestión en cualquiera de sus tres aspectos es importante y fundamental en los tiempos actuales en los cuáles, hay mayor exigencia a los sistemas educativos y por lo tanto a los actores que trabajan y procuran desarrollar de la mejor manera los fines educativos. Cada una de ellas proporciona elementos con los cuáles la educación busca mejorar y enriquecer los procesos escolares. De esta forma, cada línea de acción de la gestión a través de su estructura y funcionamiento, reconocen los cambios y las necesidades que se tienen que cubrir, ayudan a comprender, coordinar y conducir tanto los procesos educativos como escolares y facilitan la organización de todo el sistema educativo.

Como ha se logrado apreciar, dentro de la gestión se encuentra la línea de acción que está más en contacto con las instituciones escolares y en la cuál realizaremos una mayor explicación para el trabajo que nos interesa: la gestión escolar. Esta se entiende como el conjunto de herramientas teórico-prácticas aplicadas al proceso educativo en el interior de las escuelas, que permiten cumplir con éxito los objetivos de la educación en términos de eficiencia y eficacia de la administración y organización escolar. Por lo tanto, la gestión escolar coordina los distintos recursos e insumos tanto materiales como físicos, que intervienen en el proceso educativo.

“La gestión escolar tiene una meta prioritaria que es la única que podrá asegurar el éxito institucional, tanto desde la perspectiva de su perduración en el tiempo como desde el punto de vista estrictamente económico; cumplir su cometido como escuela, centrarse en su actividad específica.”¹⁷

¹⁷ De TITTO, Raúl. Rubén, Cíánico y Luís Mesyngier. La escuela exigida: la gestión escolar. Buenos Aires, 1999. p. 177.

La gestión escolar es la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos, donde cada actor educativo enfatiza las tareas académicas que implica la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje como fin principal de la educación.

La principal tarea que busca desarrollar es, el trabajo pedagógico sin dejar de lado los demás aspectos tanto internos como externos que intervienen en el buen funcionamiento y mejora del plantel escolar.

“La gestión escolar...permite tomar en cuenta aspectos políticos y pedagógicos para crear una cultura de transformación educativa donde esté presente la necesidad de generar nuevas perspectivas y modos de significación de la vida escolar.”¹⁸

Por lo tanto, la gestión es un elemento importante en las escuelas, en las cuáles tendrá que desarrollar una articulación con las políticas educativas que le exige el sistema educativo, con las necesidades que cada escuela tiene que atender y de esta forma proporcionar una educación de calidad. Para Pilar Pozner, la gestión escolar puede ser entendida como el conjunto de acciones articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

“El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.”¹⁹

Su compromiso por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Para ello, la gestión escolar tendrá que realizar las siguientes actividades:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.

¹⁸ ELIZONDO Huerta, Aurora (coor.). La nueva escuela, 1. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México, 2001.p.20.

¹⁹ POZNER, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, 2000. p.71.

- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.²⁰

Sin lugar a dudas, la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone esta en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes sectores de la comunidad educativa. La gestión va más allá de la dirección, ya que tiene la capacidad de generar procesos de transformación de la realidad que con lleva la idea de participación colectiva, como es el diseño, decisión y evaluación de las acciones y así lograr una educación de calidad.

Como se ha podido valorar, la gestión escolar es indispensable dentro de toda institución escolar por más pequeña que esta sea, se necesita de un director y de profesores preparados para llevar a la escuela por el buen camino, pero sobre todo hay que recordar que la mayor responsabilidad al gestionar una institución educativa, cae sobre el director, y las funciones que tiene que desarrollar son múltiples y variadas ya que es quien finalmente va a tomar las decisiones y va a guiar los procesos dentro de la escuela. El director llevará a la escuela a que se cumplan todas las metas, propósitos y objetivos planteados al inicio del ciclo escolar, involucrará a todos los actores educativos a participar de forma colectiva en el quehacer educativo y propiciará un trabajo colaborativo. Todas estas acciones con la finalidad de mejorar a la institución y que la educación que se proporciona en este espacio sea de calidad.

Es precisamente en la escuela donde la gestión escolar por medio de todos los profesionales que actúan en el establecimiento, compartan los conocimientos, los objetivos, condiciones y recursos existentes para lograr los fines educativos que se han propuesto; que es el de brindar un servicio educativo en donde los estudiantes adquieran los aprendizajes necesarios. También es indudable que el centro de la gestión escolar

²⁰ *Ibíd.* p.71

reside en los órganos que se encargan de dirigir, controlar y supervisar el proceso administrativo y pedagógico de la acción educativa, como es la dirección escolar.

Los diferentes tipos de gestión se basan en un punto importante: la necesidad de considerar la importancia que tienen los procesos de organización de la institución escolar para el logro de una mejor educación.

Como se ha intentado explicar, la gestión escolar comprende el proceso educativo de una escuela, se basa en la conducción y organización coherente de todos los elementos que interactúan en la misma para conseguir los fines educativos que persigue. Las dimensiones que facilitan el análisis de la totalidad del funcionamiento de la escuela al mismo tiempo que ubican los aspectos a tomar en consideración para la gestión que se desarrolla en su interior son las siguientes:

- **DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL:** se refiere a la forma de organización y funcionamiento de todos los elementos educativos de una institución.
Establece las responsabilidades que le corresponden a cada cual. Es necesario que toda la comunidad educativa tenga muy en claro las funciones, tareas y responsabilidades que hay que cumplir para conseguir los objetivos propuestos. El director como líder de la institución, es quien va a delegar responsabilidades y también tomará las decisiones y las estrategias que son necesarias para alcanzar la finalidad trazada.
- **DIMENSIÓN PEDAGÓGICO-DIDÁCTICA:** se enfoca en la práctica educativa de la institución, orientando el proceso educativo.
Concreta las acciones comunicativas particulares que se dan en el salón de clases, pero que se extiende dentro y fuera de la escuela. En esta dimensión la acción del docente, la función que desempeñan los contenidos educativos que se transmiten y los efectos que se registran sobre los alumnos se convierten en los ejes concretadores de las acciones de carácter específicamente técnico pedagógico.

- **DIMENSION ADMINISTRATIVA:** es la encargada de regular de manera eficiente los recursos humanos, materiales, financieros y los tiempos disponibles de la escuela.

Entre las actividades que se desempeñan en esta dimensión se encuentran la de proveer y prevenir recursos humanos y materiales suficientes para seguir su funcionamiento con eficiencia.

- **DIMENSIÓN COMUNITARIA:** es el vínculo existente y necesario en el cual se logra la comunicación con los padres de familia y la comunidad en general.

Es conocer los niveles de conocimiento y atención a las demandas, necesidades y problemas que recibe la escuela en su entorno. Se configuran estrategias para la participación de la comunidad conforme a los objetivos que se quieren cumplir.

Ese conocimiento se debe traducir en vínculo, para que la educación se convierta en protectora del ambiente en que opera y en un elemento que contribuya a que la comunidad genere formas de actuar favorables, tratando de resolver problemas sociales.²¹

Estas dimensiones están entre lazadas y unidas de tal forma, que cada actividad que ocurre en cada una de ellas afecta el trabajo de las demás, por lo tanto al momento de trabajar con una dimensión de la gestión escolar, es necesario tomar en cuenta las dimensiones restantes para unificar acciones acordes y que no afecten el desarrollo de las restantes dimensiones.

“Cada una de ellas implica una lógica propia, una serie de relaciones intrínsecas, que permiten recortarla para estudiarla pero a la vez ninguna puede ser comprendida en su totalidad, en su complejidad, sino es en relación con las otras.”²²

²¹ *Ibíd.* p.102.

²² ALFIZ, Irene. El proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo. Buenos Aires, 1997. p. 27.

Ya hablamos de la gestión escolar como punto importante para el desarrollo de las instituciones educativas, en donde logramos apreciar que el director escolar es el facultado para llevar a cabo dicho proceso. A continuación apreciaremos las demás tareas y funciones que tiene que desempeñar el director dentro de una institución escolar.

1.3 Importancia de la función directiva para la gestión escolar.

La función directiva significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función. En la escuela el director actúa como organizador del trabajo, es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer conlleva a resultados concretos que favorecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo.

“La persona directiva tiene la misión de promover y coordinar las actividades del grupo que son relevantes y están orientadas hacia la consecución de los objetivos de la organización y de los objetivos particulares de los individuos.”²³

El director ejerce la administración y la organización de una escuela, es decir, guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros del plantel de manera eficaz. Para ser eficaces, los directivos deben:

- Poseer un claro sentido de la misión y el control.
- Precisar los límites necesarios para obtener los recursos que hacen falta
- Ser persuasivos y estar dispuestos a alcanzar niveles altos.
- Motivar a sus seguidores para poner en tela de juicio el *statu quo*.²⁴

El director tiene ante sí, un gran compromiso social como agente de cambio, al tener a su cargo a los docentes de la escuela, de ahí la importancia que conlleva el desarrollar su

²³ GAIRIN Sallan Joaquín. Organización de centros educativos. España, 1994. p. 331.

²⁴ PASCUAL, Roberto. La gestión educativa ante la innovación y el cambio. España, 1988. p.27.

función de una manera efectiva, conforme a los objetivos establecidos y por lo tanto tiene la necesidad y el compromiso de estar bien preparado pedagógicamente y de superarse permanentemente.

Para llevar a cabo la función directiva, es indispensable una buena organización, una auténtica comunicación entre el director y los miembros de la escuela, la toma de decisiones eficaces, buenas relaciones interpersonales, la participación de los miembros, el trabajo en conjunto y un constante apoyo mutuo. Y es en la toma de decisiones donde el director hace valer su papel y es también la cumbre de la acción directiva en la cuál han de implementarse estrategias y actividades, las cuáles generen las acciones pertinentes y eficaces para cumplir con las responsabilidades de la institución.

“La toma de decisiones es la culminación de la función directiva y de todas las fases por las cuales va pasando. Se desempeña la función directiva cuando se toman decisiones.”²⁵

Pero las decisiones que han de tomarse para el óptimo desarrollo de la educación, deben ser eficaces y para esto es necesario según Ciscar, utilizar cauces adecuados que suponen una vía doble:

- El encuadramiento en la toma de decisiones dentro de las fases del proceso directivo: planificación, organización...;
- Paralelamente, la utilización de dichas fases, así como otros factores del proceso directivo (comunicación, participación...) aplicados a la decisión de que se trate en cada caso, siguiendo para un proceso que nos acerque a la eficacia en la decisión.²⁶

²⁵ Ciscar Concepción y Esther Uria. Organización escolar y acción directiva. España, 1988 p. 180.

²⁶ *Ibíd.*

Se considera entonces, que la toma de decisiones es la concreción por excelencia de la acción directiva. Y la efectividad de un directivo es directamente proporcional a la calidad de sus decisiones.

La acción directiva hace referencia a establecer objetivos, planificar, organizar, distribuir y controlar los recursos disponibles para conseguir la finalidad educativa. Estas fases del proceso directivo son esenciales y fundamentales en el accionar de la dirección, y también podemos incluir a la innovación como parte importante en el desarrollo de la misma. Ciscar y Uria consideran que un proceso directivo con mejor claridad abarca los aspectos siguientes:

- La planificación incluye los proyectos, programas, intenciones estructurados en una línea de acción coherente que empieza en la formulación y termina en una consecución de los objetivos.
- La organización define la estructura del centro que se manifiesta en la distribución de tareas vertebradas en un engranaje común.
- La coordinación añade a lo anterior las bases necesarias para que podamos aunar esfuerzos de una manera racional y coherente.
- La dirección de la ejecución supone el hecho de distribuir la tarea con el fin de que se lleve a cabo contando con las orientaciones precisas que faciliten esta tarea; significa el final del proceso de decisión, en el sentido de que su puesta en práctica coincide con la culminación de la toma de decisiones.
- El control consiste en valorar el cumplimiento de los objetivos con el fin de ir adaptando la acción a los resultados.
- La innovación matiza todo el proceso, dándole posibilidades creativas, pero su influjo se ejerce principalmente en el replanteamiento que se realiza de la planificación después de que ha tenido lugar el control²⁷.

²⁷ *Ibíd.* p.195.

Las fases de este proceso directivo no son totalmente sucesivas o lineales, cada una se implica en las acciones que van surgiendo y dichas fases se presentan como un sistema en el que cada elemento influye en los demás.

Por otra parte, Mintzberg define al director escolar como aquella persona que está a cargo de una organización o de una de sus subunidades. También menciona que el trabajo directivo se puede describir en función de diversos papeles o conjuntos organizados de comportamiento identificados con una posición:

AUTORIDAD FORMAL Y ESTATUS

- Papeles interpersonales
 - *cabeza visible
 - *líder
 - *enlace
- Papeles informativos
 - *monitor
 - *portavoz
 - *difusor
- Papeles decisorios
 - *empresario
 - *gestor de anomalías
 - *asignador de recursos
 - *negociador²⁸

Todos estos elementos son parte importante y fundamental de las capacidades y habilidades necesarias para que el director articule el quehacer cotidiano de los actores educativos que laboran en un centro escolar. También en el director escolar descansa una parte considerable de la responsabilidad inmediata que tiene el estado para impartir una educación con calidad y eficiencia adecuada, de su capacidad para administrar y

²⁸ MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la dirección. España, 1989.p.15.

supervisar los recursos, de su experiencia para orientar a los docentes a su cargo y su habilidad en la organización y administración de la escuela.

“El directivo es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Como tal, su reto es tratar de dirigir al mayor número de personas del colectivo escolar, para que consigan determinados objetivos educativos en un esfuerzo conjunto y de colaboración.”²⁹

Sin embargo, el director escolar se encuentra en gran desventaja con los cambios que se han y que se siguen generando en la educación. Al director solo se le menciona como parte importante de dichos cambios, incluso como conductor y guía de los procesos de cambio, pero, el perfil, su formación, su preparación, sus funciones y capacidades, no son las adecuadas ante las transformaciones sociales, tecnológicas y educativas.

Los cambios sociales y educativos, y la enorme diversidad de situaciones en las escuelas, han generado que la función directiva sea la encargada de aplicar mayores esfuerzos y trabajos a su labor educativa.

“Los directores no deberían enfrentar ningún problema cuando reclaman su justa parte de frustración, puesto que el papel del director durante la última década, de hecho se ha vuelto notoriamente mas complejo, sobrecargado y confuso.”³⁰

La mayor demanda de participación en el gobierno de los centros educativos conduce a los directivos a una mayor necesidad de formación y también a una ampliación de sus conocimientos, capacidades y habilidades, con las cuáles pueda desarrollar su función de la mejor manera posible. En este marco del incremento de participación, el rol tradicional del director es obligado ha cambiar. El rol directivo a desempeñar se constituye en un elemento de mucha importancia, tanto por la responsabilidad que adquiere ante la propia institución, ante el sistema educativo y ante la misma sociedad.

²⁹ TORRES Estrella, Mercedes. Dirección y liderazgo. En La nueva escuela II. México, 2001. p.62.

³⁰ FULLAN, Michael. El cambio educativo. México, 2003. p.129.

“No es nada nuevo significar la relevancia del papel de los directivos en el proceso de innovación...Y aunque es posible que el cambio ocurra al margen del directivo, la mayoría de las investigaciones terminan identificando la significación de este agente de innovación en la promoción, facilitación y gestión efectiva del cambio, asumiendo que cuando esto ocurre el éxito es mucho más probable.”³¹

Autores como Gairín, señalan que la preocupación actual *“es conseguir un mínimo funcionamiento y si es posible eficaz, de las direcciones de centros. La intranquilidad se sitúa en el continuo cambio de directivos, lo que convierte este punto en un factor que incide negativamente en el funcionamiento de las instituciones”*.³² También destaca que se ha identificado el trabajo directivo con las exigencias del proceso organizativo, por lo tanto se ha considerado que era tarea de los directivos planificar, organizar, coordinar y controlar. Sin embargo, la realidad señala que todo el tiempo el directivo hace más y no siempre aquello que teóricamente se le asigna.

Con el aumento de funciones y responsabilidades hacia la función directiva, la labor del directivo se convierte más complicada por la mayor cantidad de obligaciones administrativas y organizativas, lo que genera la menor dedicación de tiempo y esfuerzo al desarrollo del proceso de enseñanza.

“No solo se confunde la finalidad de la dirección, como ya se ha dicho, con las funciones y tareas que ha de cumplir, sino que se entiende que la función de los directivos consiste pura y exclusivamente en garantizar el cumplimiento de las funciones organizativas olvidando otras asignaciones...”³³

La diversificación de funciones y responsabilidades hacia los directivos escolares se han incrementado durante los últimos años. Este problema, asociado a que la mayor parte de los puestos de directivos de escuela todavía están ocupados por profesores con cinco o

³¹ TEJADA Fernández, José. Los agentes de la innovación en los centros educativos. Málaga, 1998. p.103.

³² GAIRIN Sallan Joaquín y Pere Darder Vidal. Estrategias e instrumentos para la gestión educativa. España, 2001. p. 19.

³³ GAIRIN. Op cit. p. 29.

diez años de experiencia, tiene como consecuencia, la falta de una dirección escolar comprometida y eficaz dentro de los centros educativos.

Es evidente ante esta problemática que hace falta no solo en México sino en otros países, un verdadero sistema de selección y formación de directivos con los que adquieran capacidades y habilidades con los cuales el trabajo exigido hoy en día, se pueda desarrollar de una manera mejor.

Después de realizar este pequeño recuento, es apreciable que la función directiva se encuentra en desventaja con los continuos cambios que se vienen desarrollando y que por lo tanto, los aspectos que envuelven a la función directiva (perfil, formación, funciones) son insuficientes para que el directivo sea el agente de cambio que tanto se requiere y demanda. Es importante para esta función tan primordial en las instituciones escolares, crear elementos y mecanismos con los cuáles soporte los constantes cambios y por lo tanto las nuevas necesidades de la educación.

A lo largo del capítulo se puede apreciar la importancia que tienen los directivos escolares en la modernización educativa, las actividades, acciones y estrategias que deben desarrollar para lograr el tan ansiado cambio en el sistema educativo. También se realizó una conceptualización sobre la gestión, y la función directiva, ya que en los documentos de política educativa se toman con gran relevancia e importancia estos temas, pero no hay claridad sobre los mismos. Además logramos apreciar las dificultades por las que atraviesa la función directiva.

En el siguiente capítulo realizaremos una descripción de los modelos directivos en España, Inglaterra y México, a través de los documentos que regularizan el trabajo directivo en cada uno de los diferentes países, con la finalidad de apreciar qué actividades, responsabilidades y funciones tienen que desempeñar y conforme al análisis de estos aspectos, encontrar las diferencias y semejanzas existentes en cada modelo directivo.

CAPÍTULO 2
MODELOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR EN
MÉXICO, ESPAÑA E INGLATERRA

CAPÍTULO 2

MODELOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR EN MÉXICO, ESPAÑA E INGLATERRA.

Hasta este punto, hemos revisado la gran variedad y multiplicidad de funciones que sería deseable y conveniente que desarrollará un director escolar. Sin duda alguna, el papel que desempeña esta figura como medio de enlace entre el gobierno y las políticas educativas a desarrollar en los centros escolares de acuerdo con sus propias necesidades y demandas, es de suma importancia. Pero no es suficiente reconocer la importancia de la actuación de los directivos escolares en el proceso educativo, es necesario comprender y precisar su papel como líder y conductor de dichas instituciones. También es necesario reconocer las características y problemáticas que implica la adopción de un determinado perfil, mecanismos de acceso y funciones que tiene que desarrollar, de acuerdo con la institución que lo contrata. De ahí que consideramos necesario presentar un panorama de la situación que guarda la función directiva en la actualidad en tres países distintos.

La elección de los tres sistemas educativos como ya se mencionó, fue con la finalidad de apreciar el contraste en cuanto a la forma de trabajar con respecto a la función directiva de cada país: México, España e Inglaterra. Qué características y particularidades se desarrollan en cada sistema, teniendo en cuenta los distintos contextos socio-político económicos de cada lugar. También se considero como parte del análisis de los tres países, que en cada uno de ellos se vienen manejando desde hace mucho tiempo, reformas educativas con la finalidad de conseguir una calidad educativa que sirva en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Realizar una descripción sobre la forma en que son seleccionados y preparados los directores escolares en los tres países, permite en primer lugar, conocer el perfil y la formación necesaria para poder aspirar a tomar un cargo como directivo escolar, en segundo lugar, qué mecanismos se toman en cuenta para acceder a tomar dicho cargo, y en tercer lugar, cuáles son las funciones que desempeñará el directivo escolar. Todo este

análisis es con la finalidad de encontrar las similitudes y las diferencias existentes con respecto a esos aspectos, sin olvidar y dejar de lado los diferentes contextos educativos y sociales de cada país.

2.1 Descripción de los modelos.

Recientemente, la dirección escolar ha sido considerada como un elemento de suma importancia debido a la responsabilidad que tienen quienes ocupan estos cargos ante el sistema educativo y ante la sociedad, para impartir una educación con calidad y eficiencia. Por lo tanto, se espera que un director escolar genere las condiciones y estrategias más eficaces para el óptimo desarrollo de la institución escolar que conduce.

“El directivo se verá cada vez más requerido para poner en juego todas sus facultades y potencialidades humanas, así como para propiciar el florecimiento de las de sus asociados. Debe ser capaz de hacer surgir todas sus facultades, guiándose siempre por principios rectores éticos y sociales del comportamiento a fin de hacerlo mas fructífero, esto implica modificaciones sustanciales a la manera actual de trabajar, así como, de enseñar y aprender”³⁴

Sin lugar a dudas, el directivo escolar es obligado a potencializar todas sus capacidades y habilidades con las cuáles logre el pleno funcionamiento de su centro escolar. Cumplir con las metas y los fines que se persiguen, regular las estructuras organizativas y establecer las adecuadas relaciones con los maestros, alumnos y padres de familia. Todos estos aspectos que le corresponde manejar a un directivo escolar, provoca que su figura cuente con los elementos necesarios y adecuados con los cuáles pueda sacar adelante el trabajo que a él le pertenece. Por lo cuál, el perfil y la formación que haya adquirido, son fundamentales para conseguir los fines educativos que se proponen alcanzar en cualquier centro educativo.

³⁴ ARIAS Galicia L. Fernando Heredia Espinosa. Administración de recursos humanos. México, 2000. p.40.

2.1.1 El modelo de dirección escolar en México

Las reformas educativas que se han implementado, son hechos que históricamente aparecen como practicas sociales de proyectos políticos, y es un medio para incorporar, modificar, cambiar, mover y experimentar tácticas que afectan directamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y en los contenidos curriculares. Las tendencias de modernización que se vienen manejando desde la presidencia de Carlos Salinas (1988-1994) con su Programa para la Modernización Educativa (1989-1994), el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (1992), el Programa de Desarrollo Económico (1995-2000) con Ernesto Zedillo, y por ultimo el Programa Nacional de Educación (2001-2006) con Vicente Fox, son transformaciones que buscan mejorar la calidad educativa por medio de diversas estrategias y acciones como; la descentralización del sistema mexicano, la revisión de contenidos y materiales educativos, la formación y capacitación del magisterio, entre otras muchas acciones.

Aparte de las políticas educativas que se desarrollan sexenio con sexenio, la educación también se encuentra regida por la constitución política de México y la Ley General de Educación (LGE), que son los principales documentos legales que regulan el sistema educativo. La LGE reglamenta la educación que imparte el Estado-Federación, entidades federativas y municipios, sus organismos descentralizados y los particulares. También establece en su artículo tercero, que el Estado esta obligado a prestar los servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación básica.

Así mismo, el sistema educativo mexicano se encuentra dirigido por la Secretaría de Educación Pública (SEP), que es el organismo encargado de desarrollar las políticas educativas. La SEP establece y lleva a cabo las normas, reglas y disposiciones en todos los aspectos educativos. En lo que se refiere al personal educativo, la secretaria también establece los determinados perfiles que deben cubrir los distintos puestos que existen en el sistema. Por lo tanto, tiene estipulado el perfil que deben cubrir quienes aspiren a ocupar la dirección de una escuela, entendiendo como tal al conjunto de conocimientos,

capacidades y actitudes que debe reunir para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica.

Todas estas características que requiere el perfil, son manejadas en cada uno de los manuales de organización de cada plantel de educación básica. A continuación se menciona el perfil necesario para poder aspirar a ser directivo escolar en México:

PERFIL DEL PUESTO

- ESCOLARIDAD: Título de profesor de educación primaria.
- EXPERIENCIA: Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
- CRITERIO: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
- INICIATIVA: Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.
- CAPACIDAD: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
- ACTITUD: De respeto, compromiso y responsabilidad.³⁵

El puesto directivo requiere de estos aspectos con los cuáles se espera que sean suficientes para la buena marcha del plantel escolar. De esta forma y con dichas características, el directivo escolar contará con las herramientas necesarias para desarrollar de manera adecuada su trabajo y también contará con las soluciones a todas las problemáticas que se le presenten en su centro educativo.

Podemos apreciar que el perfil establecido para acceder al cargo como directivo escolar, solo tiene como preparación el terminar una carrera como profesor de educación primaria, el cuál en la actualidad y conforme a las nuevas exigencias que demanda la educación actual, parece insuficiente para cubrir un cargo con muchas funciones y responsabilidades.

³⁵ SEP. Manual de organización de la escuela primaria. México, 1980. p.25.

En la actualidad con los constantes cambios sociales y educativos, es conveniente modificar y crear un nuevo perfil con el cuál el director cumpla con las funciones que tiene a su cargo. Rivera considera que *“una nueva identidad en la figura directiva, exigirá el dominio de conocimientos y habilidades con las cuáles habrá de hacer frente a las funciones que tendrá que desarrollar”*.³⁶

En lo que respecta a la elección de los directivos escolares, esta se produce mediante una vacante en la cuál se pone en marcha un proceso de decisiones en los que se tienen en cuenta a los docentes que reúnen los conocimientos adecuados, incluyendo su preparación y formación previa, así como los puntos y los procedimientos que le exigen el concurso escalafonario. Con estos requisitos se concede el acenso como directivo escolar. Se considera que todo director necesariamente tuvo que ser un docente frente a grupo, que tenga la experiencia adquirida en grupos escolares y que conozca a fondo el trabajo y la forma de organización de la escuela. Que también tenga el conocimiento en aspectos administrativos, es decir, contar con los conocimientos generales en el trabajo docente y administrativo. Con esto estará en condiciones de desempeñar la función directiva de la manera más eficaz y práctica.

Como consecuencia de esta forma de elección de los directivos escolares, los profesores llegan al puesto sin ninguna capacitación específica, la cuál le proporcione los conocimientos y estrategias necesarias para asumir esta nueva responsabilidad. Lo más probable es que vayan aprendiendo sus funciones tomando como base las experiencias que tuvieron con los directores de las escuelas donde fue maestros de grupo o mediante el ensayo y error, conforme la manera en que fue reclutado para el puesto.

El director de una institución educativa toma el cargo sin ninguna capacitación específica para el cargo, sin el conocimiento necesario para desarrollar de forma eficaz las actividades, obligaciones y responsabilidades que el propio nombramiento le otorga.

³⁶ RIVERA Ferreiro L. “Retos para la construcción de la identidad profesional de los directivos escolares” en Rivera Morales Alicia y Lucia Rivera Ferreiro. Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. México, 2006. p. 187.

Es notorio que a lo largo del desarrollo de la nueva función que posee vaya adquiriendo los aprendizajes y compromisos que debe efectuar para el progreso y mejora del centro escolar donde trabaja. La actualización y la capacitación para los directivos se van logrando conforme pasa el tiempo al servicio del cargo. Realmente, la única formación que reciben los directivos escolares son los diversos cursos de actualización por medio de talleres o seminarios, en los cuáles se proporcionan los conocimientos y estrategias necesarias para promover el desarrollo de las propuestas educativas que hay que cumplir en los centros escolares. También participan en los programas de actualización de los docentes, con la intención de que conozcan los contenidos de enseñanza y las orientaciones pedagógicas. Lo ideal en torno a la capacitación que se ofrece, es que se imparta antes de que los docentes asuman el cargo como directivos. De esta manera llegan al puesto con los conocimientos necesarios para que desde un principio asuman y desarrollen su función de la mejor manera.

Algunos directivos por cuenta propia han encontrado como alternativa, las opciones de formación en diversos programas que se ofrecen en instituciones de educación superior, ya sea públicas o privadas. La SEP sabe de la falta de preparación en los directivos escolares, por lo cuál ha implementado algunas acciones para la capacitación de dichos actores educativos.

Para atender la formación permanente de los directivos, la SEP crea el *Programa Nacional de Actualización Permanente (PRONAP)*, el cuál tiene como claro propósito, apoyar a los maestros y directivos de la educación básica en la construcción de un punto de partida común con la intención del mejoramiento de las formas de enseñanza. Este programa comprende diversas acciones para elevar la calidad de la enseñanza mediante un proceso de mejoramiento continuo del trabajo de todos los maestros y directivos, así como la renovación de sus conocimientos y de sus competencias didácticas. Todo esto a través, de una oferta continua y permanente de programas de actualización.

Como ejemplo de estas acciones, la SEP ha preparado el primer curso nacional dirigido a directores (2000), con la intención de contribuir a mejorar el desempeño de su función:

“Este curso está orientado al conocimiento y análisis de los propósitos educativos, los principios filosóficos y las bases legales que orientan y norman la labor educativa. Asimismo, incluye temas y propuestas de actividades que permiten examinar la situación actual de la educación secundaria y el papel que los directivos pueden desempeñar para mejorar la calidad y la equidad de este servicio educativo”³⁷

Al igual que la SEP, varias instituciones públicas y privadas ofrecen alternativas de crecimiento y preparación para los directivos escolares. Universidades como la Iberoamericana, la Anahuac y la Universidad Pedagógica Nacional, (por mencionar algunas), imparten cursos, talleres y seminarios, en los cuáles se proporcionan conocimientos, estrategias y actividades para apoyar a los directivos escolares a realizar de forma más sencilla y práctica su labor como eje y pilar del centro educativo.

La Universidad Iberoamericana, en su área de actualización incorpora el diplomado: “Liderazgo académico y procesos curriculares”, donde pretende reunir a directores de escuela de educación básica, que ejerzan actualmente sus funciones, para participar en el desarrollo de dicho diplomado. Mostrando un claro interés por el análisis e intervención de su práctica, por medio del compromiso de llevar cabo la práctica de los proyectos e innovaciones que correspondan a las necesidades de su escuela.

Otra institución que también ofrece cursos y diplomados para la formación y actualización directiva, es la Universidad Anahuac, la cuál por medio del Centro de Asesoría Pedagógica de la Facultad de Educación, proporciona apoyo a la dirección de los centros educativos y auxilia a los directores para determinar los objetivos y medios oportunos para lograr sus fines estratégicos de acuerdo con la misión propia de cada centro.

Por su parte, la Universidad Pedagógica Nacional, desarrolla el diplomado de Gestión educativa para directivos de educación básica, que representa un espacio de reflexión y construcción para generar un nuevo marco de gestión educativa, el cuál permita concretar los principios, fines e intencionalidades que el nivel educativo plantea. Este diplomado se

³⁷ SEP. Primer curso nacional para directivos de educación secundaria. Programa y guía de estudio. México, 2000. p. 5.

ofrece como una oportunidad para que los directivos fortalezcan sus competencias y habilidades para la gestión y de esta manera, tener las condiciones de cumplir con su función directiva.

Sin lugar a dudas se ven esfuerzos y alternativas por brindar nuevos espacios de formación para que los directores escolares tengan un desempeño eficaz. Ya que es indudable la falta de preparación, actitudes y conocimientos teóricos y prácticos que tienen los profesores que acceden al cargo de directivo escolar. Sin embargo, la formación de directivos escolares no solo se tendría que proporcionar en ejercicio. Lo ideal sería que antes de que tales figuras accedan al cargo y tomando en cuenta los constantes cambios y transformaciones que va sufriendo el entorno educativo y social.

“La formación de los directivos escolares tendrá que afrontar la magnitud del desafío que tienen que encarar en esta transformación educativa, sin caer en reduccionismos abstractos o aplicacionistas. La formación deberá reconocer en profundidad la totalidad de las competencias que requiere la dirección.”³⁸

La SEP ha llevado a cabo los esfuerzos necesarios para el fortalecimiento de la figura del directivo escolar, pero es igualmente importante mejorar la forma de selección y formación de estos actores educativos. Sistematizar la formación directiva con bases sólidas y confiables con las cuáles le permita desempeñar su función eficazmente.

Los maestros de educación preescolar, primaria y secundaria, y de educación física y especial realizan sus estudios en escuelas normales, públicas o privadas. Estos estudios son considerados de nivel superior, razón por la cuál, al terminar los estudios correspondientes reciben el título de licenciado.

El acceso a la profesión docente se encuentra regulado por instrumentos de naturaleza administrativa y laboral que acatan las disposiciones de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Por otro lado, el acceso al servicio educativo depende

³⁸ POZNER. Op. Cit. p. 20.

de las necesidades de la Secretaría de Educación Pública y la contratación es facultad exclusiva de dicha dependencia.

Los nombramientos que expide la SEP son definitivos, interinos, por tiempo fijo o por obra determinada. Los nombramientos para cubrir vacantes temporales que no excedan los seis meses, los hace libremente la Secretaría. Las vacantes definitivas serán cubiertas mediante movimientos escalafonarios los cuáles son llevados a cabo por la Comisión Mixta de Escalafón.

Una vez que los docentes ya están incorporados dentro del propio sistema educativo, y quieran lograr el ascenso a un puesto superior, lo pueden conseguir mediante dos vías de ascenso en la carrera de maestro de educación básica: por carrera magisterial y por escalafón.

La primera vía es por medio de la carrera magisterial, el cuál es un sistema de promoción horizontal, con sus propias reglas y modalidades, cuyo objetivo es el de elevar la calidad de la educación por medio del impulso a la profesionalización del magisterio y del mejoramiento de las condiciones de vida y laborales de los trabajadores de la educación

La segunda vía es mediante concurso escalafonario para acceder a un cargo diferente a la docencia frente a grupo. El Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública, establece los procedimientos para ocupar las plazas y efectuar los movimientos escalafonarios. Transcurridos seis meses a partir de que la SEP asignó una plaza inicial, el docente es sujeto de derecho escalafonario, es decir, si existe una vacante puede presentar concurso escalafonario para tener ascenso, eso depende de la calificación de los factores escalafonarios.

De esta forma, para que un docente pueda aspirar a tomar un cargo como directivo escolar, solo podrá hacerlo mediante la vía del escalafón. El cuál le brindará los requisitos necesarios para ascender a un mejor puesto, que en este caso es el de directivo escolar. Esta promoción escalafonaria, implicará cambios de función y ascenso jerárquico. Por

supuesto que la asignación de la plaza estará sujeta a las disposiciones que en materia de creación de plazas señale la Dirección General de Programación de la Secretaría de Educación Pública.

Los requisitos de acceso a algún cargo directivo de acuerdo a la reglamentación de la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, quedan establecidos de la siguiente manera:

- Contar con una base de magisterio y ejercer la práctica docente.
- Tener mínimo seis meses de ejercicio en la plaza otorgada por el magisterio, para acumular puntos escalafonarios.
- La participación en diversos cursos, seminarios, programas y actividades reditúan en puntos, los cuales son acumulables.³⁹

Otros requisitos que son necesarios para poder aspirar a tomar un cargo como directivo escolar y que forman parte del proceso son:

- Los conocimientos.
- La aptitud.
- La antigüedad.
- La disciplina y la puntualidad.⁴⁰

De acuerdo con los requisitos que se contemplan, se puede apreciar que los criterios que se manejan en torno al ascenso, son muy simples con respecto a las nuevas demandas y exigencias de la educación, como por ejemplo el implemento de las nuevas tecnologías la cuál genera mayor información, por que al momento de que los docentes toman posesión del cargo de directivos, sus actitudes, conocimientos y estrategias resultan insuficientes con las exigencias que conlleva el puesto y por las nuevas exigencias que la sociedad actual le demanda.

³⁹ COMISION NACIONAL MIXTA DE ESCALAFON. Reglamento de escalafón de los trabajadores al servicio de la secretaria de educación publica. México, 1973. p. 30.

⁴⁰ Ibíd. p.27.

“...con respecto a la función profesional y de servicio humano del director, con el tiempo van surgiendo diversidad de tareas, obligaciones y responsabilidades que no habían sido consideradas ni en la intención de su cargo oficial, ni en posteriores políticas educativas, ni en regulaciones o prácticas oficiales.”⁴¹

El cargo de directivo es claramente diferente de lo que fue en el pasado, y los centros actuales tienen que hacer frente a problemas y retos nuevos. Por lo tanto, a consecuencia de los cambios de nuevas funciones, nuevas responsabilidades y nuevas obligaciones, los mecanismos para acceder a la función directiva tendrían por simple lógica, sufrir cambios y modificaciones con las cuáles se pueda hacer frente a estas nuevas transformaciones educativas y sociales.

Asegurar la conformación de directivos escolares mejor preparados, tiene como exigencia una formación previa al ingreso, diseñada para permitir que los docentes aspirantes al puesto, comiencen a trabajar con conocimientos y estrategias encaminadas a su nueva función. Como consecuencia, los mecanismos de acceso se transformarán siendo más rigurosos y congruentes con las necesidades actuales.

En el director escolar descansa una parte considerable de la responsabilidad de impartir una educación de calidad y eficiencia, ya que son múltiples las funciones que tienen que desempeñar. De acuerdo con los manuales de organización que rigen el funcionamiento de un centro escolar, el director tiene que; dirigir, planear, proponer, organizar, administrar, evaluar, y lo más importante, son el elemento con más interacción dentro de la escuela, por que tienen bajo su responsabilidad el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, así como una relación estrecha con cada uno de los profesores para conseguir el fin educativo que se propone alcanzar. Y por último, deben guardar una comunicación eficaz y de cordialidad con los padres de familia como un apoyo de suma importancia para el desarrollo de sus hijos.

⁴¹ IMMEGART Glenn y Roberto Pascual. Formación de directores de centros educativos. Bilbao, 1995. p. 96.

“.. el directivo escolar es un elemento clave dentro del sistema educativo, pues en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el estado de proporcionar el servicio a que tienen derecho los mexicanos, que es una educación de suficiente calidad que coadyuve a mejorar sus condiciones de vida.”⁴²

Todas las funciones que tiene que desarrollar el director las encontramos sustentadas en cada uno de los manuales de organización, en los cuáles se puntualizan la organización y el funcionamiento de la escuela hacia el logro de los objetivos educativos que se han trazado. Estos documentos regulan la actuación y desempeño de todo el personal escolar, incluyendo al director, por lo que contienen las funciones generales y específicas que tiene que desempeñar, las cuáles abarcan la totalidad del plantel.

En lo que se refiere a las funciones generales del director que se contemplan en los distintos manuales de primaria y secundaria, las más comunes son:

- Planear, dirigir las actividades de carácter académico que se desarrollan en el aula, los anexos escolares y la comunidad.
- Concentrar las peticiones de recursos que le presente el personal a su cargo.
- Integrar y presidir el consejo técnico consultivo de la escuela.
- Controlar el archivo de la escuela a su cargo.
- Elaborar y firmar la documentación oficial y los informes que sean requeridos por el delegado general, el director federal de educación primaria o el supervisor de zona.
- Atender a los padres de familia y al personal a su cargo cuando acudan a tratar asuntos oficiales o a solicitar informes específicos de su competencia.⁴³

En cuanto a las funciones específicas que regulan el accionar de una escuela, estas son: planeación, recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, control escolar, servicios asistenciales, extensión educativa, supervisión, organización escolar, técnico-

⁴² SEP. Manual del director de la escuela de educación secundaria técnica. México, 1987. p.7.

⁴³ SEP. Op.cit. p.39.

pedagógica. Cada una de estas funciones en conjunto, normalizan el desarrollo de una escuela lo que estimula el buen desempeño de la misma.

Con la finalidad de analizar a qué aspectos del trabajo directivo se les concede mayor importancia, a continuación se describen las funciones específicas organizadas de acuerdo con las cuatro dimensiones de la gestión escolar que propone Irene Alfiz:

FUNCIONES DIRECTIVAS

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA-DIDÁCTICA
<ul style="list-style-type: none"> -Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica. -Autorizar las estrategias y 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 el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, 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. -Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.⁴⁴

En esta dimensión el trabajo a desarrollar es claramente enfocado al proceso de enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en la escuela. Los manuales dejan muy en claro las funciones y responsabilidades que el directivo tendrá que desarrollar para el logro de los objetivos educativos.

Sin embargo, la realidad es muy diferente, ya que los directivos no tienen el tiempo suficiente ni tampoco los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de cada una de las responsabilidades que ha de cumplir. Ya que la formación que se ofrece a los directivos se encuentra más orientada a los procesos administrativos y organizativos, que a los procesos pedagógicos. Además que esta preparación se proporciona en algunas

⁴⁴ *Ibíd.* p. 22.

ocasiones en horario de clases. Por lo cuál el proceso de enseñanza-aprendizaje se vuelve difícil de llevar a cabo.

Otro aspecto que hay que destacar, es la forma en que están orientadas las indicaciones y responsabilidades del director hacia su trabajo. Todo parece indicar que más que un agente de apoyo, el directivo es un jefe o supervisor. Y es muy claro lo que se maneja en los manuales, con disposiciones como; autorizar, controlar, supervisar.

DIMENSION ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> -Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo. -Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo, con base en el censo escolar, las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente. -Integrar y remitir la información que requiera la delegación general, para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo. -Asignar responsabilidades al personal a su cargo, conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia. -Recibir al personal de nuevo ingreso, orientándolo sobre el ambiente en que se desarrollará el trabajo y proporcionándole las facilidades para su instalación en el puesto. -Comisionar al personal a su cargo, para tratar los asuntos oficiales de la escuela. -Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción registro y acreditación, se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos. -Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar. -Revisar el que personal docente tenga 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 y reinscripción. -Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo. <p>Autorizar los programas de actividades que presenten el comité administrador de la parcela escolar, las comisiones de acción cívica y social y las demás que asigne el consejo técnico consultivo de escuela.⁴⁵</p>

En lo que respecta a esta dimensión, el director tendrá demasiado cuidado en la forma de organización y funcionamiento de toda la escuela. También asumirá como responsabilidad la delegación de tareas y funciones de todos los actores educativos que laboran en la institución, así como el buen desarrollo de dichas actividades. Identificar prioridades y la toma de decisiones, serán el aspecto más importante.

⁴⁵ *Ibíd.* p. 19.

Dentro de esta dimensión también encontramos responsabilidades y tareas que no tienen nada que ver con el trabajo directivo. Por ejemplo, el de archivar documentación o verificar y distribuir material, son actividades que entorpecen y quitan tiempo para el desarrollo de otras actividades más importantes. Es conveniente realizar una eliminación de las actividades que realmente sirven para el desarrollo de esta dimensión, y de esta forma proporcionar al directivo, más tiempo y espacio para el ejercicio de su función.

DIMENSION ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> -Prever las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros de la escuela. -Expedir los créditos escalafonarios a los docentes y en su caso, al administrativo conforme a su participación. -Llevar el registro y el control de los bienes inmuebles de la escuela. -Controlar el uso del sello, la papelería oficial y documentación que ampare la propiedad de los bienes. -Promover a la dirección federal de educación primaria por conducto del supervisor de zona, las remociones del personal a su cargo cuando los casos los ameriten. -Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia. -Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserven en condiciones óptimas de uso. -Realizar las compras de material y equipo que requiera la escuela, conforme al programa autorizado, a las normas y a los lineamientos establecidos. <p>Formular el programa anual del gasto de la escuela, conforme al plan anual de actividades autorizado, a las normas y los lineamientos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Controlar que la inversión de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y distribución de utilidades generadas por la cooperativa se efectúe. -Tramitar ante el supervisor de zona, la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar.⁴⁶

Es en esta dimensión en donde el director se lleva más tiempo y esfuerzo por la gran carga de trabajo administrativo que se tiene que desarrollar. Lo que implica la pérdida de tiempo y esfuerzo hacia las demás dimensiones.

Al igual que en la dimensión organizacional, hay muchas actividades que el directivo no tendría que realizar y también se encuentran actividades y tareas con las cuales no cuenta con los conocimientos necesarios para llevarlas a cabo. Los directivos carecen de una formación administrativa y en ausencia de esta de conocimientos, se producen

⁴⁶ Ibíd. p. 17.

deficiencias al momento del desarrollo de esta dimensión. Lo cuál genera derroche de tiempo y esfuerzo, que a su vez provoca que no se lleven a cabo otras tareas y actividades de las diferentes dimensiones que resguardan el funcionamiento general de la escuela.

DIMENSION COMUNITARIA
<ul style="list-style-type: none"> -Estudiar y aprobar las propuestas de solución que le presente la mesa directiva de Asociación de Padres de Familia, para la conservación y mejoramiento de la escuela. -Promover la participación de la comunidad en los eventos cívicos y socioculturales que realice la escuela. -Presentar a la mesa directiva de asociación de padres de familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela.⁴⁷

Por último, en esta dimensión al director junto con los docentes les corresponderá crear los vínculos necesarios con la comunidad para conseguir su apoyo y colaboración en el proceso de aprendizaje, para lo cuál es preciso conocer sus necesidades, problemáticas y formas de apoyo que se pueden trabajar de forma conjunta.

Dentro de esta dimensión, es evidente la falta de apoyo, tiempo, espacio y recursos para una mayor implicación en esta área. Esta deficiencia se logro apreciar por medio de diversas observaciones que se realizaron en distintas escuelas, donde era indudable la falta de apoyo y compromiso. Sin lugar a dudas, se tendría que poner mayor énfasis para el desarrollo de la propia institución y de su entorno. Sería conveniente la creación de programas y proyectos tanto educativos y sociales, con los cuáles exista una mayor interacción y comunicación para la detección de problemáticas y necesidades. Por lo tanto, el directivo escolar conocería más de cerca las necesidades que tiene su escuela.

A lo largo del desglose de las funciones específicas se puede observa la infinidad de actividades que tiene que desarrollar el directivo escolar para el funcionamiento de la escuela. Y sobre todo, la excesiva carga de trabajo administrativo y organizacional que el

⁴⁷ *Ibíd.* p. 18.

director tiene que desempeñar, provoca que a estas funciones se les destine mayor tiempo y esfuerzo, lo que trae como consecuencia que a la función técnico-pedagógico, se le reste menor importancia.

2.1.2 Modelo directivo en España.

En España al igual que en diferentes países del mundo, han surgido numerosos cambios en el sistema educativo, los cuáles afectan a los procesos, las formas de organización y las estructuras educativas. El sistema educativo español se halla en constante reforma desde hace 25 años: la Ley Orgánica Reguladora del Derecho a la Educación 1985 (LODE), la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo 1990 (LOGSE), la Ley Orgánica sobre la Participación, Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes 1995 (LOPEG), la Ley Orgánica de la Calidad de la Educación 2002 (LOCE) y por último La Ley Orgánica de Educación 2006 (LOE), donde en cada una de las leyes se han efectuado cambios en la administración , en la estructura y en la organización educativa.

La última reforma educativa que se implemento en España, fue la Ley Orgánica de Educación en el año de 2006 (LOE). Esta Ley tiene tres principios fundamentales: el primero es el de proporcionar una educación de calidad a todos los ciudadanos en todos los niveles educativos, el segundo principio consiste en la necesidad de que todos los componentes de la comunidad educativa colaboren para conseguir el éxito escolar y el último principio consiste en el compromiso decidido con los objetivos educativos comunes, planteados por la Unión Europea.

La promulgación de esta ley se presentó como un conjunto de medidas necesarias para incrementar la calidad del sistema educativo, así como la continuación de la serie de cambios en los aspectos de autonomía y participación de la comunidad educativa en la organización de los centros sostenidos con fondos públicos, así como en la estructura y funciones de los órganos de gobierno de estos mismos centros.

En la actualidad al gobierno central le corresponde mantener la unidad del sistema educativo en todo el territorio, mientras las comunidades autónomas asumen para sus territorios, las competencias normativas y ejecutivas no atribuidas al Estado. Con esta separación de responsabilidades, se pueden diferenciar diversos niveles en la administración educativa: la administración central, la administración regional y la administración local. Este reparto de responsabilidades perfila un sistema educativo de carácter descentralizado, que permite la atención a las peculiaridades regionales, aunque con elementos comunes para todo el territorio nacional.

Este proceso de descentralización educativa, no finaliza en el nivel de las comunidades autónomas, sino que exige una progresiva delegación de funciones, de manera que otros niveles tengan un peso real en la política educativa.

Junto a los cambios relacionados con los niveles de toma de decisiones, la implantación de nuevos programas supone la transformación de otros aspectos que tienen que ver con las características y particularidades de los actores educativos; normas, reglas, requisitos, rasgos, etc.

Un ejemplo de esas particularidades es que en el sistema educativo español, nos encontramos un perfil claramente definido para poder ser directivo escolar. Existen requisitos necesarios con los cuáles se cubren exigencias para la selección del directivo escolar. Los requisitos para poder participar dentro del concurso de selección son:

- Tener una antigüedad de al menos cinco años como funcionario de carrera en la función pública docente.
- Haber impartido docencia directa como funcionario de carrera, durante un periodo de igual duración, en alguna de las enseñanzas de las que ofrece el centro a que se opta.
- Estar prestando servicios en un centro público del nivel y régimen correspondientes, con una antigüedad en el mismo de al menos un curso completo al publicarse la convocatoria, en el ámbito de la administración educativa convocante.

- Presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo.⁴⁸

De esta manera es como cualquier profesor de centro que desee ser directivo, tendrá que reunir estos requisitos que son indispensables para acceder al cargo.

En lo que se refiere a la formación previa para ser directivo escolar, desde la implementación de la Ley Orgánica de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros (LOPEG), una de las condiciones para obtener la acreditación que permite el acceso al cargo de director consiste en haber superado los programas de formación organizados por las administraciones educativas o en su contraparte, poseer determinadas titulaciones relacionadas con la función directiva.

La formación previa consiste en la realización de cursos de setenta horas de duración en la licenciatura en Pedagogía o Ciencias de la Educación. Otro tipo de formación es el haber cursado doce créditos en organización escolar y gestión escolar en cualquiera de las universidades en las que estas materias se imparten; cabe aclarar que la oferta es muy amplia, pues son muchas las instituciones que imparten diversos cursos con temas relacionados a los que se piden para la acreditación como directivo escolar.

En lo que respecta a la formación que recibe un directivo cuando se encuentra en el cargo, la formación permanente no tiene carácter obligatorio. Solo aquellos directores interesados a seguir con su preparación y aumento de conocimientos de su nueva función, son los que buscan una forma de capacitación la cual la pueden encontrar en diversos cursos que ofrecen instituciones públicas y privadas.

Como forma de apoyo a esta capacitación permanente para los directivos escolares, la Ley Orgánica de la Calidad de la Educación (LOCE) plantea que las administraciones educativas organicen cursos de formación hacia los directivos, con la finalidad de que actualicen sus conocimientos y capacidades en beneficio de los centros educativos.

⁴⁸ JEFATURA DEL ESTADO. Ley Orgánica de Educación. España, 2006. p. 54.

Este planteamiento lo podemos encontrar en el art. 92 de la misma ley la cuál menciona:

1. Las administraciones educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes, dotando a los directivos de la necesaria autonomía de gestión para impulsar y desarrollar los proyectos de mejora de la calidad.
2. Asimismo, organizarán cursos de formación de directivos que actualicen sus conocimientos, técnicas y profesionales, a los que periódicamente deberá acudir el director y el resto del equipo directivo.
3. El ministerio de Educación, Cultura y Deporte podrá colaborar con las administraciones educativas mediante la oferta periódica de planes de formación que promueven la calidad de la función directiva.

Otro aspecto muy importante en torno a la dirección escolar es el procedimiento o los mecanismos que se llevan a cabo para el acceso a la función directiva. La Ley Orgánica de Educación establece como uno de los factores clave de calidad del sistema educativo la función directiva, y más concretamente la figura del director, la cual la señala como un elemento fundamental para el buen funcionamiento y organización de los centros.

En España se ha implantado un nuevo sistema de selección de directores con el cuál se busca obtener los candidatos con mejores capacidades y destrezas para esta función tan importante. El procedimiento que se lleva a cabo para la selección de directivos se encuentra en el siguiente artículo de la LOE:

-Artículo 135 Procedimiento de selección:

- Para la designación de los directores en los centro públicos, las administraciones educativas convocarán concurso de méritos y establecerán los criterios objetivos y el procedimiento de valoración de los meritos del candidato y del proyecto presentado.
- La selección será realizada en el centro por una comisión constituida por representantes de la administración educativa y del centro correspondiente.

- Corresponde a las administraciones educativas determinar el número total de vocales de las comisiones. Al menos un tercio de los miembros de la comisión será profesorado elegido por el claustro y otro tercio será elegido por y entre los miembros del consejo escolar que no son profesores.
- La selección del director, que tendrá en cuenta la valoración objetiva de los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes y la valoración del proyecto de dirección, será decidida democráticamente por los miembros de la comisión, de acuerdo con los criterios establecidos por las administraciones educativas.
- La selección se realizará considerando, primero, las candidaturas de profesores del centro, que tendrá preferencia. En ausencia de candidatos del centro o cuando estos no hayan sido seleccionados, la comisión valorará las candidaturas de profesores de otros centros.⁴⁹

Los aspirantes seleccionados deberán superar un programa de formación inicial, organizado por las administraciones educativas. Una vez superado el programa, se designa al director por un periodo de tres años.

En lo que respecta a las funciones que tiene que desarrollar el director, estas también han ido evolucionando con los cambios presentados en el sistema educativo. Los cambios propuestos refuerzan su papel de representantes en el centro escolar y queda mejor definido su tarea dentro del mismo. Las funciones que desempeñará el directivo escolar, también vienen enmarcadas por la LOE, que en su totalidad son 13 y en forma general abarcan el funcionamiento global del centro:

⁴⁹ *Ibíd.* p. 54.

FUNCIONES DIRECTIVAS

Dimensión pedagógica-didáctica	Dimensión Organizacional
<p>-Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.</p>	<p>-Ostentar la representación del centro, representar a la administración educativa en el mismo y hacerle llegar a esta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.</p> <p>-Dirigir y coordinar todas las actividades del centro hacia la consecución del proyecto educativo</p> <p>-Favorecer la convivencia en el centro, resolver los conflictos e imponer todas las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos.</p> <p>-Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del consejo escolar y del claustro de profesores.</p> <p>-Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.</p> <p>-Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar con las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.</p> <p>-Cualquiera otras que le sean encomendadas por la administración educativa.</p>
Dimensión Comunitaria	Dimensión Administrativa
<p>-Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.</p>	<p>-Colaborar con los órganos de la administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro.</p> <p>-Proponer a la administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo.</p> <p>-Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar gastos de acuerdo al presupuesto.</p> <p>-Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.⁵⁰</p>

Estas son las funciones y competencias formalmente atribuidas hacia los directivos escolares, las cuáles tendrán que desarrollar para el adecuado funcionamiento del centro.

⁵⁰ *Ibíd.* p. 53

En este modelo también es evidente la carga de trabajo administrativo y organizativo que se le confiere al directivo. Lo cuál como ya hemos analizado, provoca que a otras dimensiones no se les proporcione el tiempo y el esfuerzo suficiente para el desarrollo eficaz de la escuela.

Un aspecto muy importante que hay que destacar, es la poca responsabilidad en la dimensión pedagógica-didáctica. Es preocupante y alarmante la falta de compromiso en esta dimensión, que es donde el directivo tendría que estar más en contacto y comunicación para apoyar en el desarrollo de los procesos educativos.

2.1. 3 Modelo directivo en Inglaterra.

Inglaterra cuenta un sistema educativo descentralizado, ya que los servicios educativos son administrados por las autoridades locales. Las atribuciones y responsabilidades de estas autoridades educativas se encuentran bajo las regulaciones de la Ley de Reforma de la Educación de 1988, la cuál introdujo los cambios de mayor trascendencia y que en el presente esta ley sigue vigente, siendo solamente actualizada para afrontar los tiempos de cambio. Los puntos más importantes de dicha ley fueron; el reforzamiento del ministerio central, la introducción del plan de estudios nacional, que hizo obligatorio la enseñanza de ciertos temas y programas y la ampliación de poder de las autoridades locales de educación, entre otros muchos cambios.

La Ley de 1988 también introdujo un sistema de gestión de escuelas, conocido como Gestión Local de Escuelas (LMS), donde se amplía los poderes de los consejos de dirección para que puedan asumir con mayor libertad la toma de decisiones y el control de la mayor parte de sus gastos y recibir la responsabilidad total por la designación, el reclutamiento, promoción y el despido del profesorado, incluyendo al director.

El sistema educativo inglés como se a logrado apreciar, está bajo el control y responsabilidad de tres autoridades las cuáles son; el gobierno central, las autoridades locales de educación (LEA) y las propias escuelas. Estas autoridades son quienes deciden

las estrategias y procedimientos a seguir entorno a la educación en los diferentes niveles educativos.

“Inglaterra ha tenido un sistema educativo descentralizado durante el último siglo, el cuál ha sido descrito como un sistema nacional con administración local.”⁵¹

En lo que respecta al perfil del directivo escolar, son las leyes que regulan este aspecto al igual que la selección de los directores. La Ley de Reforma de la Educación de 1988, establece y especifica como requisitos contractuales tres rasgos para todo el personal educativo:

- Poseer las cualidades generales para el empleo.
- Capacidad mental y física.
- Aptitud o idoneidad para el desempeño de cargos educativos.

Además de estos requisitos, para ser directivo se necesita que los profesores tengan una formación previa, así como un proyecto de gestión en el que se muestre las intenciones y los objetivos que pretende conseguir en la escuela. Desde el 2005 para llegar a ser directivo de una escuela, sea público o privado los candidatos deberían superar la acreditación para el liderazgo, expedido por el “*National Professional Qualification for Headship*”.

Es de esta forma, que los directores escolares reciben un tipo de formación para el desarrollo de sus nuevas responsabilidades y tareas. La mayor parte de la oferta formativa se centra en proporcionar a los directores habilidades y conocimientos para la gestión de recursos y el liderazgo.

En lo que respecta a los mecanismos de selección, son los consejos de cada escuela los responsables de llevar a cabo la selección del director, teniendo en cuenta que el

⁵¹ UNESCO. Evaluación e inspección de estándares en Inglaterra. Pág. 3

nombramiento oficial es realizado por las autoridades locales. La selección se lleva a cabo en base a criterios y ciertas especificaciones que pueden ser diferentes entre los comités de selección en los diversos centros escolares. Cada comité establece los criterios que considera pertinentes y conforme a las expectativas y necesidades de cada centro.

El procedimiento de selección del director más común que se lleva a cabo, abarca los siguientes aspectos:

- El consejo de gobierno debe notificar a la LEA la existencia de una vacante.
- Anunciar la vacante en diversas publicaciones de difusión nacional.
- El comité de selección debe entrevistar previamente al nombramiento a tantos candidatos se estime necesario.
- Para nombrar un director en funciones la LEA debe consultar al consejo de gobierno del centro.⁵²

Este es el procedimiento más utilizado para la selección de directores, donde en la realidad cada comité de selección utiliza los criterios que considera los más adecuados. Sin embargo, suelen existir una serie de requisitos que son compartidos por la totalidad de los comités los cuales son; el de poseer cualidades como profesor, haber desempeñado puestos de responsabilidad.

Un punto muy importante que se lleva a cabo a lo largo de todo el procedimiento de selección es la entrevista, en donde en muchas ocasiones se desarrollan exámenes y pruebas a los candidatos para conocer sus capacidades y conocimientos. Y de esta manera se escoge al mejor candidato para el puesto, el cuál es ratificado por las autoridades locales de educación y el gobierno de los centros educativos.

En cuanto a las tareas y responsabilidades que tiene el directivo escolar, estas son reguladas por la Ley de condiciones y honorarios de los profesores, propuesta en el año de 1992, la cuál establece las obligaciones de los directivos y en la que también se

⁵² Departamento de educación y ciencia. Acto 1986 de la educación. Pág. 57.

menciona que son los responsables de la organización interna, la dirección y el control de la escuela.

A continuación se presenta un cuadro en donde se muestran las funciones que el directivo desarrolla en un centro educativo:

FUNCIONES DIRECTIVAS

Dimensión pedagógica-didáctica	Dimensión Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> -Curriculum. -Niveles de enseñanza y aprendizaje. -Progreso de los alumnos. Orientación de alumnos. -Enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fines escolares. -Dirección de personal. -Revisión. -Evaluación, formación y perfeccionamiento del personal.
Dimensión Comunitaria	Dimensión Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> -Relación con los padres. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de la información. -Nombramiento del personal -Relación con sindicatos y otras asociaciones profesionales. -Relaciones con el consejo de gobierno -Relaciones con la autoridad. -Recursos. -Instalaciones escolares⁵³.

Las funciones que desarrolla el directivo en este modelo, son casi iguales a los otros modelos. Ya que en las dimensiones organizativas, administrativas y pedagógicas, se encuentra una gran responsabilidad para el funcionamiento de la escuela. En cuanto a la dimensión comunitaria la carga de trabajo es escasa, no hay suficiente interacción entre las dos comunidades.

⁵³ COWEN Robert. El sistema educativo inglés. Londres, 2001. p. 73

2.2 Análisis comparativo de los modelos de dirección escolar.

Antes de comenzar la comparación de los modelos, es preciso reconocer que la tarea del director escolar difiere de un país a otro y de una cultura a otra. Cada uno responde a ciertas políticas y normas con respecto a lo que se pretende alcanzar en cada uno de los sistemas educativos.

Conforme al desarrollo de la investigación se ha logrado apreciar que la dirección escolar es un elemento clave para el adecuado funcionamiento y desarrollo de los institutos escolares. La figura del directivo escolar conforme a su posición, su cargo y su función, es el mayor responsable de planificar y organizar el servicio educativo que se brinda.

En cualquier sistema educativo, el gobierno o conducción de un centro escolar exige del director, ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad educativa. Realizar su función requiere de diversos aspectos y características con las cuales desarrollará e impulsará un trabajo eficaz y eficiente.

El análisis comparativo realizado a los tres modelos directivos se llevó a cabo con la intención de mostrar las similitudes y diferencias que existen entre ellos y por lo tanto, apreciar qué características podrían ser de utilidad para la creación de un modelo de dirección escolar congruente con las características y necesidades de nuestro sistema educativo.

2.2. 1 Perfil y formación

El perfil necesario y obligatorio para acceder a un cargo como directivo escolar esta establecido en los tres sistemas educativos. En cada uno de los sistemas se puede apreciar que es necesario tener experiencia como profesor en grupo, con lo cuál se tenga un conocimiento del manejo y normas que se tienen que desarrollar en un centro educativo.

A continuación se muestra un cuadro en el cuál se pueden apreciar las características del perfil para asumir la dirección escolar en los tres sistemas educativos:

PERFIL PROPUESTO

MEXICO	ESPAÑA	INGLATERRA
<p>-ESCOLARIDAD: titulo de profesor de educación primaria.</p> <p>-EXPERIENCIA: haber desempeñado el puesto de profesor de grupo</p> <p>-CRITERIO: para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria.</p> <p>-INICIATIVA: para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.</p> <p>-CAPACIDAD: para organizar y dirigir grupos, escuchar y retroalimentar</p> <p>-ACTITUD: de respeto, compromiso y responsabilidad.</p>	<p>-Tener una antigüedad de al menos cinco años en el cuerpo de la función publica docente desde el que se opta.</p> <p>-Haber impartido docencia directa en el aula como funcionario de carrera, durante un periodo de igual duración, en un centro publico que imparta enseñanzas del mismo nivel.</p> <p>-Estar prestando servicios en un centro publico del nivel y régimen correspondientes, con una antigüedad de al menos un curso completo al publicarse la convocatoria.</p>	<p>-Poseer las cualidades generales para el empleo.</p> <p>-Capacidad física y mental.</p> <p>-Aptitud o idoneidad para el desempeño de cargos educativos.</p>

Como se puede observar, en los sistemas educativos se solicitan requisitos que se encuentran encaminados a que el solicitante tenga un determinado grado de antigüedad en función docente. Sin duda alguna, es importante que los nuevos directivos escolares tengan experiencia en cuanto al desarrollo de actividades y responsabilidades que se desenvuelven en la escuela. Con lo cuál se encontraran mas familiarizados con el ambiente educativo y les será mas fácil la adaptación en su nuevo puesto.

“...el sentido común debería dictar lo que se requiere para el análisis del puesto en cuestión y para una cierta valoración de los atributos y destrezas deseados en el

*candidato. Es decir, el análisis del puesto implicará alguna descripción de las responsabilidades que exige y de las expectativas de rendimiento de quien lo ocupe.*⁵⁴

Los nuevos directores deben estar preparados con mayores elementos para afrontar los retos educativos que se presentan a cada momento. Contando con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para asumir con responsabilidad el trabajo que tendrán que desarrollar para el logro de los objetivos educativos.

En cuanto a la formación que se solicita para tomar el cargo, únicamente el sistema español y el sistema inglés, exigen una formación previa a los profesores interesados para cubrir el puesto. En México no se tiene contemplada cualquier tipo de formación o preparación previa.

FORMACIÓN

MEXICO	ESPAÑA	INGLATERRA
-No existe y no es obligatoria dentro del Sistema Educativo.	-Si es necesaria una formación previa. Superando programas y cursos.	-Es necesaria una preparación previa. Acreditando un curso de liderazgo.

La formación que se exige por parte del los sistemas educativos español e inglés, es una buena medida, ya que se ofrecen herramientas para los profesores que llegan a tomar el cargo como directivo. Los contenidos que se abordan en los cursos y programas de formación, van encaminados a la gestión, organización, liderazgo y administración educativa, así como elementos pedagógicos.

Este aspecto sería de gran utilidad dentro de nuestro sistema ya que ayudaría en buena forma, a que los profesores accedan al cargo con una serie de habilidades y

⁵⁴ PASCUAL. Op. Cit. p. 165.

conocimientos que les proporcionaría las herramientas y las estrategias necesarias en su nueva labor y con esto se beneficiaría todo el proceso educativo.

Habría que mencionar, que en los tres casos se impulsa y se brinda una formación permanente cuando los profesores se encuentran en el cargo. Esta formación permanente es en muchas ocasiones, de carácter voluntario en los tres sistemas educativos.

“Si existe una formación y desarrollo adecuado de los directivos, se podrán tener escuelas técnicamente administradas, con mayor oportunidad de aprovechar sus recursos en, aras de un mejoramiento general del sistema.”⁵⁵

Pero si en realidad queremos directivos escolares mejor preparados para afrontar los diversos problemas de la educación, una formación y capacitación no puede ser voluntaria. Ya que la mayoría de los directivos no asisten a dichos cursos de formación por realizar otras actividades. Por lo tanto y retomando a Juárez⁵⁶, *“es necesario crear un modelo de formación sistemático y obligatorio en donde se proporcionen los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, para que los directivos tengan las herramientas adecuadas y logren hacer frente a las demandas actuales de la educación”*.

Dentro de esta problemática de formación, existen áreas en donde los directivos carecen de más conocimientos. Estas áreas formativas débiles que tienen los directivos son:

- El manejo de recursos financieros.
- El manejo de los recursos materiales.
- El manejo de personal y
- La asesoría técnico-pedagógica.⁵⁷

Por lo tanto es indispensable crear un modelo o sistema de formación tanto inicial como permanente para los directivos escolares, en donde se proporcionen los conocimientos,

⁵⁵JUAREZ Martínez Gerardo. La problemática de la dirección educativa en México. México, 2006. p 2

⁵⁶Ibíd. p. 8

⁵⁷JUÁREZ Martínez, Gerardo. Bases para un modelo de formación. México, 2006. p. 5

actitudes, habilidades y capacidades, que lo habiliten para que desempeñe su papel como líder educativo de la escuela.

2.2.2 Mecanismos de acceso.

En cuanto a los mecanismos de acceso, en cada uno de los sistemas se tiene contemplado un procedimiento para la selección de los directivos. Existen comisiones las cuáles emiten los requisitos y exigencias que deberán cumplir los profesores para tomar el cargo.

MECANISMOS DE ACCESO

	MEXICO	ESPAÑA	INGLATERRA
REQUISITOS	-Contar una base de magisterio y ejercer la docencia. -Tener seis meses en la plaza	-Contar con cinco años de antigüedad en el centro. -Acreditación de los cursos de formación inicial.	-Profesores con experiencia en cargos directivos. -Acreditación de cursos.
ENTIDAD SELECCIONADORA	-Comisión nacional mixta de escalafón.	-Consejo escolar	-Comisión mixta consejo de centro y las autoridades locales.
PROCEDIMIENTO	-Por medio de los puntos del escalafón.	-Elección por mayoría absoluta del consejo.	-Comisión de selección por medio de una entrevista. -Aprobación del consejo de gobierno y de las autoridades locales

Dentro del sistema educativo inglés y español, existen comisiones o consejos los cuáles son los que evalúan a cada uno de los solicitantes para determinar quien cuenta con los mejores requisitos para cubrir el puesto. En contra parte, en nuestro sistema los directivos son seleccionados por medio de mecanismos y criterios previamente establecidos los cuáles se encuentran en el escalafón. Este aspecto de comisiones o consejos es muy llamativo y se podría utilizarse en nuestro país. Ya que con este procedimiento se contaría

con un mayor control en la designación de los directivos con lo cuál se tendrían mejores candidatos a ocupar el puesto.

Los mecanismos de acceso son otro punto importante en la conformación de un modelo directivo eficaz, el cuál logre la colocación de personal directivo capaz y competente. Es necesario reformar el sistema de acceso de forma que se estimule la búsqueda de los mejores directivos para los centros educativos. Tener muy en claro las características y cualidades que se desean y necesitan de los candidatos para que cubran con todas las responsabilidades de su nuevo puesto laboral.

“Respecto a lo que se desea del nuevo titular, habría que señalar sus cualidades personales, sus habilidades profesionales y el rendimiento o aportación que se requiere. Parece que está muy claro que la selección debe iniciarse determinando lo que se busca o se pretende en los candidatos en términos del trabajo con las que habrá de enfrentarse el director.”⁵⁸

Está claro que para la selección de los directivos, se precisa algo más que cierta experiencia docente, la realización de determinadas horas de formación, o un programa de preparación. Lo importante a la hora de la selección es partir de criterios apropiados conforme a bases precisas para evaluar duramente a los candidatos respecto a todos los datos del puesto en cuestión.

2.2.3 Funciones directivas.

Con respecto a las funciones directivas, en los tres casos analizados las competencias y funciones de los directivos escolares son muy parecidas. En cada uno de los sistemas, el directivo es el encargado total de la organización, planeación y administración del centro. Otro aspecto sobre el director, es que en los tres sistemas se le considera como el principal responsable del funcionamiento del centro.

⁵⁸ GLENN Inmegart. “Selección y formación de directores escolares”. En Pascual Roberto. La gestión educativa ante la innovación y el cambio Madrid, 1988. p. 165.

A lo largo del desarrollo y desglose de las funciones que el director desempeña, se puede apreciar una mayor carga de trabajo en las dimensiones pedagógico-didáctica, administrativa y organizacional, dentro de los tres sistemas educativos, excepto en el sistema español, donde en la dimensión pedagógica-didáctica tiene poca carga de trabajo. En lo que respecta a la dimensión comunitaria, se le brinda muy poca responsabilidad y compromiso, no existe una gran interacción con la comunidad escolar.

Otro punto muy importante que se logró apreciar, es la forma y el sentido que se le proporciona al directivo escolar en cada sistema educativo. El lenguaje que se maneja en torno a las obligaciones que el directivo tiene que desarrollar o inspeccionar en cada una de las dimensiones que abarcan a la escuela. En el caso del sistema educativo mexicano, se aprecia con claridad al director como un jefe o gerente en lugar de un líder o agente de apoyo educativo. Por la forma en que están establecidas las relaciones y actividades para los demás actores educativos. Funciones como controlar, autorizar, expedir, comisionar y vigilar, generan que al director se le considere más como un jefe que como un compañero con el cuál se pueda establecer un contacto más cercano para el desarrollo del trabajo escolar.

Por su parte, en los otros dos modelos de dirección el lenguaje utilizado para describir las responsabilidades y obligaciones que tiene el director escolar hacia la totalidad de las funciones del plantel, lo sitúan como un agente de apoyo o líder. Con la finalidad de crear las condiciones adecuadas para el desarrollo y progreso de la escuela.

A continuación se mostrará un cuadro en el cuál podamos apreciar algunas de las diferencias existentes en cuanto a la forma y sentido que se tiene en el momento de establecer las relaciones y responsabilidades con los demás actores educativos:

FUNCIONES DEL DIRECTOR ESCOLAR

	MEXICO	ESPAÑA	INGLATERRA
DIMENSION PEDAGOGICA	- <u>Controlar</u> que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculado a la práctica. - <u>Autorizar</u> las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente.	- <u>Promover</u> la innovación educativa.	- <u>Progreso</u> de los alumnos.
DIMENSION ORGANIZACIONAL	- <u>Asignar</u> responsabilidades al personal a su cargo.	- <u>Favorecer</u> la convivencia en el centro y resolver los conflictos.	- <u>Dirección</u> de personal. - <u>Evaluación</u> formación y perfeccionamiento del personal.
DIMENSION ADMINISTRATIVA	- <u>Controlar</u> el uso del sello, papelería oficial y documentación. <u>Expedir</u> los créditos escalafonarios a los docentes.	- <u>Colaborar</u> con los órganos de la administración. - <u>Proponer</u> a la administración educativa el nombramiento de personal.	- <u>Gestión</u> de la información.
DIMENSION COMUNITARIA	- <u>Promover</u> la participación de la comunidad en eventos cívicos.	- <u>Impulsar</u> la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos.	- <u>Relación</u> con los padres.

El estilo de dirección que se utiliza para dirigir y coordinar las actividades de los docentes y de la escuela en general en cada uno de los sistemas educativos, obviamente es muy diferente. Ya que existen indicaciones más colaborativas que facilitan la comunicación, el trabajo y la relación del director y docentes, en el caso del sistema español e inglés. En lo que respecta al sistema educativo mexicano, la forma de relación que existe, pareciera que se realiza un trabajo muy diferente a lo que tendría que ser en una institución educativa, en donde habría que existir una mayor comunicación, trabajo en equipo y participación de todos los miembros educativos. Ya que con una buena relación entre todo el personal educativo, el logro de los objetivos educativos se volvería mas fácil y simple.

“Para llevar a cabo la función directiva, son indispensables: una buena organización, una auténtica comunicación entre el director y los miembros de la escuela,

*buenas relaciones interpersonales, la participación de los miembros, el trabajo conjunto y un constante apoyo mutuo.*⁵⁹

Sin lugar a dudas, es preciso un cambio en la forma de relación que existe entre director y los docentes. Creando un clima favorable para el trabajo y que el directivo adquiera un papel en donde se convierta en el facilitador de los procesos educativos. Tanto Duke y Torres consideran necesario, que el directivo adopte el papel de líder, en donde con sus capacidades, conocimientos y destrezas logren enfocar el trabajo de los docente para mejorar la calidad educativa.

Como se ha podido examinar, encontramos que dentro de los tres sistemas educativos no existe un acuerdo generalizado en torno a la figura de la dirección escolar. Cada uno responde a las diversas políticas educativas implementadas en cada país, lo cuál ocasiona un diferente estilo en la forma de producir y forjar la figura del director escolar. Sin embargo, y a pesar de las diferencias encontradas entre los tres sistemas, también encontramos elementos que serían de utilidad para armar un modelo directivo que se encuentre al día con las exigencias que el sistema educativo demanda y que es necesario solucionar y avanzar en dicho puesto.

También es importante reconocer las problemáticas que giran alrededor de la figura del directivo escolar no solo en nuestro sistema, sino las problemáticas que existen en los otros sistemas educativos. De esta manera podríamos evitar y aprender de esas problemáticas con la finalidad de crear un modelo directivo más cercano a la perfección que se necesita sobre esta figura de gran relevancia en la conducción de los centros educativos.

Conforme a todo el estudio realizado, es evidente la creación de directivos escolares mejor preparados y comprometidos con las nuevas obligaciones y responsabilidades que los cambios educativos y sociales han provocado en su trabajo cotidiano y que es necesaria una mayor preparación en cuanto a sus competencias profesionales.

⁵⁹ RODRÍGUEZ Flores María. Función directiva escolar. México, 1998. p.60.

CAPÍTULO 3
CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE UN
MODELO DE DIRECCIÓN ESCOLAR

CAPÍTULO 3

CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE UN MODELO DE DIRECCIÓN ESCOLAR.

La educación en el mundo se encuentra en procesos de cambios y transformaciones. Los sistemas educativos van modificando sus estructuras como consecuencia de los nuevos objetivos que se plantean. Por lo tanto, la capacitación, actualización y nueva formación de los directivos escolares en servicio, requiere de nuevas características para lograr una adaptación a los cambios generados.

El papel que tiene el director de una escuela dentro de un marco de participación colegiada, exige de él, liderazgo académico, iniciativa para promover trabajo en equipo, participación, capacidad y preparación para el logro de los objetivos. Por ello es necesario que actualice sus competencias, habilidades y destrezas.

La tarea primordial del sistema educativo mexicano debería ser el cambio de los elementos que envuelven a la dirección escolar; el perfil, la formación, y la selección, los cuales ayudarán a combatir el rezago existente en cuanto a la figura de los directivos escolares. La modificación de dichos aspectos tendría como propósito, contar con directores escolares mejor preparados, quienes cuenten con destrezas específicas y dominen los conocimientos necesarios y útiles para el desarrollo de la educación.

El análisis realizado a tres diferentes modelos de dirección escolar, permite apreciar los diversos problemas y dificultades que atraviesan cada uno en los distintos aspectos que rodean a la función directiva (perfil, mecanismos de acceso, formación y funciones). Cada modelo presenta problemáticas en algún aspecto, lo cual interfiere en un desarrollo eficaz para el trabajo directivo. Por ejemplo, en el modelo español y mexicano existe una carga excesiva de trabajo administrativo lo cual genera menor atención, trabajo y desarrollo en otras áreas.

Ante estas y otras problemáticas que perjudican el desarrollo de la función directiva, es necesario proponer una alternativa realista y posible, considerando que cualquier nuevo modelo directivo tendrá también sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

La mejora del rendimiento del sistema escolar requiere el refuerzo de la función directiva y su profesionalización mediante el desarrollo y evolución de los aspectos que envuelven a la misma. Dichos aspectos son: el perfil, la formación, los mecanismos de acceso y las funciones directivas. El desarrollo de estos aspectos, garantizará el perfeccionamiento de las capacidades y competencias requeridas para el ejercicio de la función directiva.

“La formación profesional es la preparación especial y superior para una profesión determinada. Incluye la formación básica o de grado y la formación de postgrado o continúa. Esta última a su vez contempla:

- *Perfeccionamiento: como acción prolongada y continua.*
- *Actualización: como acción breve y puntual.*
- *Capacitación: como acción que habilita para un aspecto específico.”⁶⁰*

La necesidad de hacer de la dirección escolar una actividad más actualizada y profesional, puede ser una alternativa a la crisis que vive en la actualidad. Creando una tendencia hacia un perfil de director profesional como elemento fundamental de calidad y buen funcionamiento del centro.

Lo que se propone a continuación no se trata de un modelo utópico o idealista, sino de buscar las mejores alternativas posibles con la intención de mejorar la figura del director escolar.

Con base en el marco conceptual y el análisis de los modelos de dirección escolar de los sistemas educativos español e inglés, realizamos una propuesta acerca de un modelo, el cuál abarque los aspectos que conforman a la figura del director escolar.

⁶⁰ PULPEIRO, Sylvia. Ser directivo. ¿Privilegio o pesada carga?. Buenos Aires, 1997. p.8.

3.1 Perfil y formación

Es necesaria la creación de un modelo, en el cuál se brinde una formación sistemática y obligatoria en donde se proporcionen los conocimientos, las actitudes y las capacidades que le hacen falta a los directivos en la actualidad.

Es importante definir el estilo de formación en donde lo fundamental es determinar lo que se busca y se pretende de los candidatos en términos de trabajo y responsabilidades con las que habrá de enfrentarse.

Los rasgos necesarios de formación que proponemos para la conformación de mejores directivos son:

- La exigencia de una formación previa y obligatoria antes de acceder a un cargo directivo. Esta formación tendría que ser en base a:
 - + La dirección y apoyo instructivo, con el cuál apoyen al profesor en el proceso de enseñanza- aprendizaje.
 - + La dirección de un proyecto educativo compartido.
 - + Facilitar el crecimiento profesional de los docentes descubriendo necesidades de formación.
 - + Facilitar un clima de trabajo que favorezca el diálogo y el manejo positivo del conflicto.
- Una formación en cuanto a conocimientos administrativos para el facilitamiento de esta área. Los conocimientos estarían encaminados al manejo de recursos financieros, manejo de recursos materiales y manejo de personal.
- La implementación de cursos permanentes y obligatorios fuera del tiempo de clases de los directivos, en los cuáles se brinden los conocimientos ya mencionados para el desarrollo de la escuela. Y que estos conocimientos se vayan modificando conforme a las exigencias de la educación.

Un complemento de esos nuevos conocimientos y habilidades para el enriquecimiento de la formación directiva, se encuentran divididas por Juárez en tres líneas de preparación:

LÍNEA DE DIRECCIÓN	LÍNEA OPERATIVA	LÍNEA EDUCATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Comunicación. • Dinámica de grupos. • Motivación y liderazgo. • Desarrollo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de personal • Administración de recursos • Gestión de planta física. • Relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación educativa. • Planeación educativa. • Legislación educativa. • Supervisión académica. • Evaluación institucional.⁶¹

El programa de formación que propone el autor pretende crear un directivo que se convierta en el líder y agente de cambio. También reconoce que la creación de un programa sistemático y coherente con las exigencias del mundo actual, puede contribuir significativamente a la mejora de los procesos que se llevan a cabo en la escuela y a una mejora en el rendimiento académico.

En lo que respecta al perfil de los directivos escolares, es muy importante establecer las cualidades y características de la figura directiva. Determinar qué capacidades y actitudes son necesarias para ejercer la función, y de esta forma conocer qué tareas puede llevar a cabo conforme a su perfil.

Los nuevos directores deben estar preparados para afrontar los retos educativos que se presentan a cada momento. Las características que ayudarían a establecer un mejor perfil de mejores directivos escolares podrían ser:

- La creación de un perfil moderno, el cuál cuente con capacidades y conocimientos como:
 - + Comunicación.
 - + Motivación.
 - + Liderazgo.

⁶¹ JUÁREZ. Op cit. p. 2.

- + Trabajo en equipo.
- + Toma de decisiones.
- + Desarrollo en dinámica de grupos.
- Es necesario que todos estos conocimientos, capacidades y actitudes sean actualizadas conforme a las necesidades vigentes de la educación.

Con respecto a este punto, Rivera también considera que, una nueva identidad de las figuras directivas vinculadas a una mayor capacidad de liderazgo académico, exige el dominio de un conjunto de conocimientos y habilidades directivas como las siguientes:

- Contribuir a mejorar continuamente el desarrollo educativo.
- Corregir factores que limitan el desarrollo escolar.
- Dinamizar el funcionamiento escolar aportando nuevas ideas.
- Reforzar los factores que alientan el desarrollo escolar.
- Fortalecer el trabajo docente.
- Fortalecer la capacidad para tomar decisiones tanto pedagógicas como organizativas en forma colegiada.
- Promover la participación y el compromiso de los diferentes sectores que componen la comunidad escolar con las tareas educativas y el logro de los objetivos que tienen encomendados como una responsabilidad de todos⁶².

3.2. Mecanismos de acceso

Esta claro que para la selección de los directivos, se precisa algo más que cierta experiencia docente, la realización de determinadas horas de formación, o un programa de preparación. Lo importante a la hora de la selección es partir de criterios apropiados conforme a bases precisas para evaluar duramente a los candidatos respecto a todos los datos del puesto en cuestión.

⁶² RIVERA. Op cit. p. 187.

Es necesario reformar el sistema de acceso, de forma que se estimule la búsqueda de los mejores directivos para los centros educativos. Tener muy en claro las características y cualidades que se desean y necesitan de los candidatos para que cubran con todas las responsabilidades de su nuevo puesto laboral.

Algunas de las características que debería tenerse en cuenta a la hora de seleccionar a un directivo escolar, son:

- La experiencia directiva anterior.
- El nivel intelectual.
- La propensión de trabajar de firme y durante mucho tiempo.
- La preparación para la acción o para la decisión.
- La capacidad para abordar la complejidad.
- El sentido de misión o de metas y objetivos claros.
- La capacidad de planificar y diseñar un trabajo.
- El nivel de expectativas de profesores y alumnos.⁶³

Es muy importante la gran variedad de criterios para la selección de directivos, los cuáles sean justificados con bases de investigación, experiencia, lógica y sentido común.

Los mecanismos de selección tendrán que cambiar para lograr una profesionalización de la función directiva, cambiar de un mecanismo político, a uno profesional. En donde se le de más valor a las capacidades, conocimientos y experiencias de los profesores.

Una selección profesional tendrá que basarse en estos principios:

- Ponderación objetiva del merito y capacidad de cada candidato a la dirección.
- Garantías suficientes de que la selección no se haga por amiguismo o clientelismo de ningún tipo.

⁶³ PASCUAL. Op Cit. p. 165.

- Garantías que la selección la hacen profesionales con capacidad para juzgar el merito y capacidad de cada candidato.⁶⁴

Todos los aspectos y características que se proponen para la selección de los directivos escolares serían de gran utilidad, por las nuevas facultades y cualidades que envolverían a dicho proceso. Pero, no hay que dejar de lado que en México, el proceso de selección esta regido por criterios del escalafón, expedidos y controlados por el SNTE. Por lo tanto, es muy importante tomar y considerar en cuenta al sindicato, para poder efectuar los cambios necesarios al proceso de selección.

Otros mecanismos que también podrían ser de utilidad en la búsqueda de mejores directivos y tomando en cuenta al SNTE son:

- Crear dentro de la SNTE, una comisión especial con personal calificado en la selección de los directivos, la cuál evaluará un proyecto presentado por los profesores que aspiren a un cargo directivo.
- La creación de dicha comisión con personal calificado y profesional, calificará con objetividad, el mérito y capacidad de cada candidato.
- Cambiar el sistema de escalafón en el momento en que los profesores hayan cumplido con todos los requisitos necesarios para aspirar a un cargo directivo, por medio de un concurso de oposición en el cuál se confronte a varios profesores por la plaza como directivo escolar.
- La creación de personal profesional que evalúe el trabajo y las acciones realizadas por el nuevo director. Una evaluación al principio de la nueva gestión del recién nombrado directivo, la cuál compruebe la eficacia del mismo en funciones.

⁶⁴ VICENTE Alguero, Felipe. La búsqueda de la calidad: la dirección escolar en los centros públicos. España, 2001. p. 5

3.3 Funciones directivas

La función directiva que realiza el director requiere de grandes conocimientos y capacidades, así como destrezas y habilidades con las cuáles pueda desarrollar su trabajo de la mejor manera. El director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar los procesos que se proporcionan en la escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad educativa.

Toda esta serie de responsabilidades genera que el directivo aumente sus funciones y compromisos, y se convierta en un líder, el cuál facilite el cambio y logre conseguir la mejora de la calidad educativa.

En la actualidad, muchos especialistas consideran que es necesario formar directivos escolares con capacidad de liderazgo, con el cuál puedan crear las condiciones adecuadas para poder dirigir el centro educativo de forma eficaz.

Por ejemplo, Duke identifica siete situaciones de estilo de liderazgo eficaz:

- Supervisor y desarrollo del profesor, que implica trabajar con el profesor en el diseño y puesta en práctica de programas para su desarrollo profesional, como individuos y como parte de un equipo.
- Evaluación del profesor, como condicionante imprescindible en toda política actual de escuela autónoma.
- Dirección y apoyo instructivo, con políticas y estrategias que apoyen al profesor para crear un clima adecuado en el proceso de aprendizaje.
- Dirección de recursos, que garantice que la adquisición y distribución de los recursos escasos se hace en relación a las metas, necesidades y prioridades educativas y no personales.

- Control de calidad, mediante la fijación colegiada de predictores que permitan observar internamente el grado en que se han tratado y resuelto metas, necesidades y prioridades.
- Coordinación de los programas, tanto a nivel horizontal como vertical de modo que se garantice el uso eficaz y efectivo de los recursos.
- Previsión de los problemas laborales, que pueden entorpecer y desviar la atención de la calidad del aprendizaje⁶⁵.

Por su parte, Torres también considera necesario que el director adopte el papel de líder para mejorar la calidad educativa, donde involucre al colectivo escolar en un proyecto conjunto. Desarrollando las siguientes acciones:

- La dirección de un proyecto educativo compartido,
- Poner énfasis en el rendimiento escolar,
- Establecer sistemas de apoyo a los procesos didácticos,
- Trabajar con los docentes sobre problemas en áreas determinadas,
- Dar facilidades para que los docentes experimenten innovaciones en las prácticas educativas,
- Establecer valores, reglas y expectativas respecto a la conducta social en la escuela, actuando en concordancia con ellas,
- Coordinar los diferentes programas,
- Facilitar el crecimiento profesional de docentes descubriendo necesidades y creando oportunidades de formación.
- Establecer procedimientos para evaluar el avance de los alumnos,
- Utilizar dicha información para definir oportunidades de mejora,
- Gestionar los recursos necesarios para viabilizar los proyectos,
- Procurar el cumplimiento del calendario escolar,
- Facilitar un clima de trabajo que favorezca el dialogo y el manejo positivo del conflicto,

⁶⁵ DUKE. “Escuelas eficaces” en DOMINGUEZ Fernández Guillermo y Jesús Mendoza López. Manual de organización de instituciones educativas. España, 1996. p. 332.

- En fin, involucrar a todos los miembros del colectivo escolar en las tareas y resultados alcanzados en el plantel⁶⁶.

Para el mayor aprovechamiento del trabajo directivo, es importante como mencionan los autores, dotar al directivo escolar de un liderazgo con el cuál pueda coordinar y organizar, las actividades y responsabilidades de las cuáles esta a cargo. También es conveniente definir las funciones más importantes que el directivo desarrolla día con día en un centro educativo. De la misma forma, también es necesario de proporcionarlos de nuevas funciones, las cuáles se encuentren a la altura de las nuevas necesidades que demanda la educación actual.

Las principales funciones que tendría que desarrollar el directivo escolar son:

- Ejercer la representación oficial de la escuela.
- Velar por el logro de los objetivos de la escuela.
- Cumplir y hacer cumplir todas las actividades de la escuela, de acuerdo con las disposiciones oficiales del sistema educativo.
- Orientar y dirigir todas las actividades de la escuela, partiendo de los objetivos educativos.
- Planificar, organizar y evaluar los medios establecidos para el logro de los objetivos.
- Ejercer la dirección de todo el personal adscrito a la escuela.
- Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de consejo técnico.
- Conjuntar los esfuerzos de todo el personal para la obtención de los resultados deseados, propiciando las relaciones entre sus integrantes y el trabajo productivo de las personas que participan en la escuela.
- Establecer los canales de comunicación adecuada para el cabal cumplimiento de cada una de las funciones que realizan los miembros de la escuela.⁶⁷

⁶⁶ TORRES Estrella M. "El directivo y las escuelas de calidad" en Rivera Morales Alicia y Lucia Rivera Ferreiro. Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas. México, 2006. p.181.

⁶⁷ RODRÍGUEZ. Op cit. p. 57.

Es inevitable, ante los cambios y transformaciones sociales, económicas y políticos, así como, las problemáticas que presenta la figura del directivo escolar, la profesionalización de la actividad directiva. No es posible pensar en un sistema educativo que siga sosteniendo que un directivo solo por ser docente, este facultado para dirigir los destinos de una organización escolar. La formación y preparación de los nuevos directivos tendrá que poner en juego competencias específicas y particulares para el desarrollo de las actividades del director.

Con el apoyo de las propuestas de los autores, el enriquecimiento a la función directiva sería de gran utilidad, para conformar a directivos escolares mejor preparados y capacitados, con los aspectos de liderazgo, determinación de nuevas funciones y características necesarias para el desarrollo de una eficaz función directiva, la cuál logre los objetivos educativos que se han propuesto en los centros educativos:

En general, esta es la propuesta que se presenta la cuál podría ser la solución de algunos de los problemas que presenta la dirección escolar en nuestro país. La implementación de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a la figura directiva, podría generar beneficios en la mejora del servicio educativo y por consiguiente, el incremento de la calidad de la educación que tanto se a buscado en nuestro sistema educativo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- AGUERRONDO, Inés. La escuela como organización inteligente. 2ª Edición. ED. Troquel educación. Buenos Aires, Argentina. 1998. 192p.
- ALFIZ, Irene. El proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo. ED. AIQUE. Buenos Aires, 1997. 166p.
- ALVAREZ Fernández, Manuel. La dirección escolar: formación y puesta al día. Madrid, 1992, 328p.
- ARIAS Galicia L. Fernando Heredia Espinosa. Administración de recursos humanos. ED. Trillas. México, 2000. 192p.
- CASTILLO, Isidro. México: sus revoluciones sociales y la educación. 2ª Edición. México, 2002. 240p.
- CISCAR, Concepción y Esther Uria Rodríguez. Organización escolar y acción directiva. 2ª Edición. España, 1988. 448p.
- COMISIÒN NACIONAL MIXTA DE ESCALAFÒN. Reglamento de escalafón de los trabajadores al servicio de la secretaria de educación publica. 3ª Edición. México, 1973. 70p.
- COWEN, Robert. El sistema educativo inglés. Instituto de Educación. Londres, 2001. 87p.
- Departamento de Educación y Ciencia. Reforma educativa de educación 1986. Londres, 1986. 192p.
- DE TITTO, Raúl. Rubén Ciancio y Luís Mesyngier. La escuela exigida: la gestión escolar. ED. Temas. Buenos Aires, 1999. 240p.
- EGIDO Gálvez, Inmaculada. Directores escolares en Europa: Francia, Reino Unido y España. ED. Escuela Española. España, 1998. 253p.
- ELIZONDO Huerta, Aurora. La nueva escuela I. México, 2001. 220p.
- Escuela Normal Superior del Estado de México. La educación: factor estratégico del desarrollo. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, 1996. 24p.
- FULLAN Michael y Suzzane Stiegelbauer. El cambio educativo. 2ª reimpresión. ED. Trillas. México, 2003. 238p.

- FRIGERIO, Graciela y Margarita Poggi. Las instituciones educativas. Cara y Ceca. ED. Troquel. Buenos Aires, 1992. 176p.
- GAIRIN Sallan Joaquín, Fernando Guillermo Domínguez y Jesús Mendoza López. Manual de organización de instituciones educativas. ED. Escuela Española. España, 1996. 448p.
- GAIRIN Sallan, Joaquín y Pere Darder Vidal. Estrategias e instrumentos para la gestión educativa. ED. CISSPRAXIS. Barcelona, 1995. 240p.
- GAIRIN Sallan, Joaquín. Organización de centros educativos. ED. Praxis. España, 1994. 408p.
- IMMEGART, Gleen y Roberto Pascual. Formación de directores de centros educativos. Universidad de Deusto. Bilbao, 1995. 292p.
- JEFATURA del Estado. Ley Orgánica de Calidad de la Educación. España, 2002. 70p.
- MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la dirección. ED. Madrid: Díaz de Santos, S.A. España, 1991. 512p.
- PASCUAL Roberto. La gestión educativa ante la innovación y el cambio. ED. Narcea. España, 1988. 248p.
- PASTRANA Flores, Leonor. Organización: dirección y gestión en la escuela primaria. CINVESTAV. México, 1997. 142p.
- Poder Ejecutivo Federal. Programa para la modernización Educativa. 1989-1994. México, 1989. 208p.
- Poder Ejecutivo Federal. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. 1992. México, 1992. 28p.
- Poder Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, 1995. 172p.
- Poder Ejecutivo Federal. Programa Nacional de Educación 2001-2006. México, 2001. 268p.
- POZNER, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. ED. AIQUE. Buenos Aires, 2000. 168p.

- POZNER, Pilar. Gestión educativa estratégica, en; competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Modulo 2. IIPE. Buenos Aires, 2000. 32p.
- PULPEIRO, Sylvia. Ser directivo ¿privilegió o carga pesada? ED. Ateneo. Buenos Aires, 1997. 80p.
- RIVERA Morales Alicia y Lucia Rivera Ferreiro. Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas. ED. UPN/Mas textos. México, 2006. 216p.
- RODRIGUEZ Flores Maria. Función directiva escolar. ED. Castillo. México, 1998. 190p.
- SEP. Lineamientos generales de carrera magisterial. México, 1993.36p.
- SEP. Manual del director del plantel de educación secundaria. México, 1987. 108p.
- SEP. Manual del director de la escuela de la educación secundaria técnica.México, 1987. 166p.
- SEP. Manual de organización de la escuela de educación primaria. México, 1980. 40p.
- SEP. Primer curso nacional para directivos de educación secundaria. Programa y guía de estudio.México, 2000. 60p.
- SEP. Sistemas educativos nacionales: México. España, 1994. 193p.
- SANTOS Guerra, Miguel Ángel. Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar. ED. Aljibe. Málaga, 1994. 360p.
- TEJADA Fernández, José. Los agentes de innovación en los centros educativos. ED. Aljibe. Málaga, 1998. 232p.
- TORRES Estrella, Mercedes. Dirección y liderazgo en A. Elizondo, Huerta, (Coord.) La Nueva Escuela II. Editorial Paidós. México, 2001. pp.61-107.
- DOBSON, Anthony. “Evaluación e inspección de estándares en Inglaterra”. UNESCO. <http://google.com.mx/search?hi=es&=the+education+reform+act+1988&meta=>
- JUAREZ Martínez Gerardo Daniel. “La problemática de la dirección educativa en México.” Formación general para la eficacia escolar. <http://www.com.mx/serach?hl=esq=la+problemática+de+la+direccion+educativa+en+mexico&meta=>

- JUAREZ Martínez Gerardo Daniel. “Bases para un modelo de formación directiva”
Formación general para la eficacia escolar.
<http://google.com.mx/search?hi=esq=bases+para+un+modelo+de+formación+directiva&meta=>
- VICENTE Alguero Felipe José. “La búsqueda de la calidad: La dirección escolar en los centros públicos “en Organización y gestión educativa. Revista del forum europeo de administradores de la educación.
<http://www.google.com.mx/search?hl=esq=la+busqueda+de+la+calidad%3a+la+direccion+escolar+en+los+centros+publicos&meta=>