



GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR



---

---

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A MÉRIDA YUCATÁN

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, CAMPO:  
DESARROLLO CURRICULAR**

**LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN DIFERENTES  
MOMENTOS HISTÓRICOS Y REFORMAS  
EDUCATIVAS**

**ANA MINELIA BUENFIL DIAZ**

Mérida, Yucatán, México

2016



GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A MÉRIDA YUCATÁN

# **LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN DIFERENTES MOMENTOS HISTÓRICOS Y REFORMAS EDUCATIVAS**

**ANA MINELIA BUENFIL DIAZ**

*TESIS (Investigación Documental)  
PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO DE:*

*MAESTRA EN EDUCACIÓN, CAMPO:  
DESARROLLO CURRICULAR.*

*TUTORA: DRA. AZURENA MARIA DEL SOCORRO  
MOLINA MOLAS*

Mérida, Yucatán, México  
2016



SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A MÉRIDA, YUCATÁN



**CONSTANCIA DE CONCLUSIÓN DE TESIS**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**CAMPO: DESARROLLO CURRICULAR**

Mérida, Yuc., 15 de abril de 2016.

**ANA MINELIA BUENFIL DIAZ.**

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta **Unidad 31-A**, y en virtud de que su tesis titulada:

**LA FUNCION DIRECTIVA EN DIFERENTES MOMENTOS  
HISTORICOS Y REFORMAS EDUCATIVAS.**

Presentada para optar al grado de **Maestra en Educación, Campo: Desarrollo Curricular**, ha sido liberada por su Tutora, **Dra. Azurena María del Socorro Molina Molas** y aprobada por los lectores, **Mtra. Martha Ofelia González Centurión, Mtra. María del Pilar Loroño Maldonado y Mtro. Eric Xavier Castillo Lara**, se extiende la presente **Constancia**, con la cual procede la presentación de su examen de grado.

ATENTAMENTE

  
**MARÍA ELENA CÁMARA DÍAZ**  
**DIRECTORA DE LA UNIDAD 31-A MÉRIDA**  
**PRESIDENTA DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN**



## ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>LA FUNCIÓN DIRECTIVA COMO OBJETO DE ESTUDIO</b>	
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Problema.....	4
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos.....	7
1.5 Naturaleza y características de la función.....	7
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DESDE EL EL MARCO HISTÓRICO</b>	
2.1. La colonia.....	9
2.2 Compañía Lancasteriana.....	11
2.3 Época Juarista.....	11
2.4 Revolucionaria.....	12
2.5 Cardenismo.....	13

	Página
2.6 Plan de 11 años.....	15
2.7 Acuerdo 96.....	16
2.8 Escuelas de Calidad.....	21
2.9 Reforma Integral de Educación Básica.....	23
 <b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>REFORMAS CONSTITUCIONALES.....</b>	<b>26</b>
3.1 Ley General de Educación.....	28
3.2 Ley General del Servicio Profesional Docente.....	29
3.3 Director Escolar en Yucatán.....	31
3.4 Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.....	32
3.5 Participación Social en la tarea educativa de la Escuela.....	34
3.6 Programas de Autonomía de Gestión.....	36
 <b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>FUNCIÓN DIRECTIVA ACTUAL.....</b>	<b>39</b>
4.1 Calidad.....	42
4.2 Idoneidad.....	44
4.3 Gestión.....	46
4.4 Evaluación del Desempeño.....	49

	Página
4.4.1 Dimensión 1.....	49
4.4.2 Dimensión 2.....	51
4.4.3 Dimensión 3.....	53
4.4.4 Dimensión 4.....	54
4.4.5 Dimensión 5.....	56
4.5 .Etapas de la evaluación.....	58
4.6 Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.....	61
CONCLUSIONES.....	64
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación documental, se ha propuesto disertar sobre el tema “La función directiva en distintos momentos históricos y Reformas Educativas.”

Cumpliendo el desafío y la misión que tiene la educación, los centros educativos, como primer eslabón del sistema, adquieren su sentido y definen su misión.

Si dicha misión es la de difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención la adición sistemática y organizada de un conjunto de:

“conocimientos básicos (área cognitiva), destrezas y habilidades (área sensomotriz), aptitudes y valores (área axiológica) a lo que denominamos currículum, se llegará a la aspiración de modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen, en la búsqueda del bien común”. (Rodríguez-Molina, 2011: 3)

Los Directivos conforman mandos medios y por lo tanto deben ser enlace entre las necesidades de la política nacional y local (supervisores) y los operadores en la práctica (docentes) de dichas proyecciones.

Hay altas expectativas en cuanto a su liderazgo para implementar cambios, en cuya elaboración no participaron y en ocasiones no hay una clara comprensión.

En el capítulo 1, se hace el planteamiento del problema, desde la investigación documental, los antecedentes, que se pretende lograr con este análisis objetivo y la justificación.

En el capítulo 2, se enuncia la transformación que a través del tiempo la organización escolar ha sufrido sobre todo desde el punto de vista de la persona que

se encarga de la responsabilidad de los procesos que en su interior se desenvuelven. Va el recorrido desde la Colonia hasta 2013.

En el capítulo 3, se analizan los marcos legales que dan origen a cambios de paradigmas en México y que no están exentos de luchas de poder. La otrora inimaginable escena donde las fuerzas políticas por primera y única vez se unieron para dar paso a esta Reforma. La creación del Servicio Profesional Docente y de la Coordinación Nacional, el Instituto Nacional de Evaluación Educativa y el papel que jugarán las Autoridades Educativas Locales.

En el capítulo 4, se vislumbran conceptos clave dentro de los nuevos esquemas de atención como son Calidad, Idoneidad, Gestión y Evaluación del desempeño, así como las cinco Dimensiones del Perfil y las etapas métodos y procedimientos por las cuales será evaluado el Directivo. Se analiza el Sistema de Atención Técnica a la Escuela, el cual aparece como necesidad, dadas las evaluaciones tanto de Diagnóstico como de Permanencia al Servicio Profesional Docente y se presentan conclusiones que pretenden contribuir al conocimiento del tema.

# **CAPITULO 1**

## **LA FUNCIÓN DIRECTIVA COMO OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1 Antecedentes**

A inicios del sexenio de 2012-2018, se realiza un acuerdo político conocido como “Pacto por México”, impulsado por el Presidente de la República Enrique Peña Nieto, como la primera de las reformas estructurales que según su Plan Nacional, llevarán al país a un nivel de competitividad alto, comparado con los países más desarrollados y mejorarán la vida de los mexicanos. En este pacto convergieron todas las fuerzas políticas de la nación.

La Reforma Educativa del 2013, consiste en cambios al artículo Tercero Constitucional, que a su vez genera otras leyes secundarias como la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) y la aparición del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE). Esta Reforma ha cimbrado el Sistema Educativo Nacional y generado protestas y debates.

A partir de instituir el concurso de oposición, como único medio para acceder a un puesto de Director de escuela Primaria, surge este análisis documental, pues ha cobrado especial importancia estudiar al Director como elemento decisivo para promover la calidad educativa de un centro escolar.

Para que una escuela tenga calidad, ya no solo requiere de un tipo de liderazgo basado en la experiencia, en la convicción personal, en la escolaridad, antigüedad o rango. Surge el concepto de “idoneidad” que deberá ser obtenido por una serie de etapas, métodos y procedimientos en lo que la Ley General del Servicio Profesional Docentes (LGSPD) llama “Evaluación del Desempeño”.

Existe una disyuntiva imperante entre lo ideal y lo real. Lo ideal procede de los planteamientos normativos que implican un “deber ser” que no es compatible en la mayoría de los casos con el desarrollo real de la función directiva. Se ha observado de acuerdo con Nava (2000) dos actitudes entre el personal directivo: una de desencanto y otra de optimismo. La primera manifiesta que la política nunca ha pugnado por la verdadera calidad educativa y la segunda que acepta y promueve los cambios legislativos plasmados en los perfiles publicados por la LGSPD.

Las nuevas propuestas sobre gestión escolar, consisten básicamente en transformar las escuelas en instituciones competentes y organizadas, unidas en el desempeño del proceso de enseñanza- aprendizaje y en la tarea de satisfacer las necesidades de formación que requieren los usuarios del centro educativo, con la participación de quienes están involucrados en la tarea educativa.

## **1.2 Problema**

Ante la publicación de los Perfiles Parámetros e Indicadores, hechos por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE), el problema que surge es

¿ Serán suficientes, pertinentes y adecuados para que la función directiva sea de calidad?.

Numerosos teóricos han dirigido su atención a la necesidad de mejorar la calidad de la educación, conseguir una mayor equidad en la distribución de las oportunidades educativas y a lograr una mejor eficiencia de la oferta educativa.

Los principales referentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E), fueron en un tiempo las pruebas PISA y ESCALE. México forma parte de este grupo de países que tienen escalas de medición de su contexto educativo y en los cuales son determinantes los rankings o listas de desempeño de sus sistemas educativos.

Los contextos globalizados exigen una mayor capacidad de respuesta respecto a la formación de capital humano ya que el mercado internacional se encuentra en una transformación acelerada. Numerosos países latinos están inmersos en cambios estructurales profundos y es necesario hacer una distinción entre “reforma de sistema educativo” y “reforma educativa”, esta última en esencia es la transformación del currículo y la renovación de los enfoques pedagógicos para conducir los procesos de aprendizaje y enseñanza. Por su parte, la reforma de los sistemas educativos tiene que ver con los cambios en la gestión institucional del sistema educativo en su conjunto y de la escuela en particular.

El personal Directivo se enfrenta a una situación compleja; se arguye que su participación es esencial, se le invita a que sea actor principal en los cambios que las condiciones sociales reclaman, pero definitivamente un solo elemento no puede llevar a cabo transformaciones que deben suceder a nivel de aula. Es la gestión académica y de liderazgo pedagógico lo que logra que la visión del que dirige, la misión de la institución y los valores compartidos muevan a los docentes a realizar cambios en su trabajo y que estos tengan por resultado una mayor calidad educativa.

El informe de Coleman (1966) que dio origen a este amplio y fecundo campo de estudio, buscaba encontrar explicaciones de por qué existen escuelas que si bien atienden a alumnos procedentes de contextos de desventaja social, consiguen que éstos logren altos niveles en su desempeño escolar. Es ahí donde cobra importancia la figura del Director y de su trabajo de gestión por lo que nos conduce a la pregunta:

¿Cómo las diferentes Reformas Educativas impulsan el cumplimiento de una Función Directiva de calidad?

### **1.3 Justificación**

Investigaciones sobre eficacia escolar indagan acerca del peso explicativo que

tienen los factores de la escuela respecto a la variabilidad de los resultados escolares. Bajo este propósito, el conocimiento que se ha producido respecto a la importancia de la Dirección escolar, es esencial al comprenderse como el lugar de autoridad y liderazgo que permite darle coherencia al gobierno, la organización y el funcionamiento de la institución escolar.

En esta época de reformas educativas, se realiza un cambio en la terminología la figura del Director cambia a “Personal que cumple con la función” y le exige un liderazgo diferente.

A la vez aparecen cambios que sobre la función directiva, la Reforma de 2013 le impone al Director y que son prioritarios para lograr la calidad que esta le pide.

Los procesos de evaluación que la Reforma señala como indispensables al personal que cumpla la función directiva, serán de vital importancia para asegurar su permanencia

Para poder brindar la educación de calidad para todos, que marca el artículo Tercero Constitucional, es de vital importancia el conocimiento de las implicaciones que derivan de la nueva legislación. Es bastante amplio lo que los docentes deberán conocer y asumir los principios legales y éticos inherentes a su función dentro de una dimensión de número cuatro, que también señala la capacidad del Director de establecer un clima escolar en el que sus acciones y actitudes favorezcan el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad.

Comprender el papel que juega el Directivo desde los cambios históricos, la identificación de estrategias para brindar asesoría y acompañamiento al personal docente para que estos logren aprendizajes significativos en los educandos y la reflexión que el directivo hace de su propia practica a través de los elementos que servirán para evaluarlo son indispensables. Desde los cambios ya no solo se cumple

con lo administrativo, sino que se elabora anualmente un Plan de Mejora que es comunicado a superiores y comunidad educativa y al final debe existir una rendición de cuentas.

#### **1.4 Objetivos**

1. Identificar la figura del Director en el proceso histórico que ha sufrido la organización escolar.
2. Conocer los cambios que le impone la Reforma Educativa de 2013 a la figura del Director.
3. Señalar los procesos de evaluación al personal que cumpla con la función Directiva.

#### **1.5 Naturaleza y características de la función**

Los Directivos de cualquier organización, conforman mandos medios. La organización escolar requiere de personal que tenga una visión global tanto de fortalezas como debilidades de toda la plantilla docente, además de cumplir con requisitos de administración y control burocrático y estadístico y por lo tanto deben ser enlace entre las necesidades de la política nacional y local (supervisores) y los operadores en la práctica (docentes) de dichas proyecciones.

Hasta antes de 2013, estaba claro que en las escuelas Primarias existía un Director, con clave específica que determinaba su sueldo y que debía enfocarse de manera única a dicha función. Sin embargo, en muchas ocasiones y a falta de éste, se le encargaba esta función a un miembro docente, quien sin dejar su responsabilidad con un grupo además hacia frente a lo inherente a la función.

La función del Director cobra importancia si consideramos que, precisamente su presencia como autoridad lo sitúa en un lugar privilegiado, para ejercer su poder, orientando adecuadamente a su personal, a través de diferentes acciones,

aprovechando cada oportunidad para invitar a la reflexión de la práctica que lleve al docente a lograr el cambio de actitud que se requiere para propiciar una verdadera reforma educativa.

La función de dirigir, se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la organización, poniendo especial atención en la conducción de los recursos humanos. El concepto de Dirección abarca los procesos realizados una persona o líder para influir en los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz. Lo anterior, impone una figura directiva capaz de conformar junto con el personal que labora, un equipo de trabajo con metas claras y bien definidas.

La capacidad de liderazgo en el Director, se hace indispensable para motivar, a los diferentes miembros del equipo que conduce, a fin de que cumplan los requisitos de su función.

Cada institución determina -con su ideario- valores, políticas y acciones que se transmiten especialmente a través de la figura del Director. En este sentido, la acción de conducir remite al tema de liderazgo.

## **CAPITULO 2**

### **LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DESDE EL MARCO HISTÓRICO**

#### **2.1. La Colonia**

Los primeros pasos en la educación popular mexicana se dieron desde la perspectiva de la enseñanza religiosa; sobre el esfuerzo realizado por los evangelizadores de estas latitudes. Los frailes destinaban un tiempo y un local al lado de la iglesia para iniciar a los niños en la doctrina cristiana, además les enseñaban a leer, escribir, cantar, tocar instrumentos musicales, ayudar a la misa, atender la sacristía y, en especial de acuerdo a Torquemada, “llevar una vida en común y fabricar cuerpos sanos que garantizarán la sumisión y obediencia para la limpia reproducción del reino” (Quintanilla, 2015: 21)

Al igual que en la época prehispánica estaban divididas las clases sociales, en la Colonia las instituciones educativas no eran la excepción, había escuelas destinadas a los criollos y mestizos, como el Colegio de San Juan de Letrán en el que se acogían a niños abandonados, se determinaba su capacidad y a los de poco se les enseñaba oficio y primeras letras y a los que si tenían una carrera de letras con una duración de 7 años.

Se empezó a impartir también Educación Elemental Privada por lo que se tuvo que reglamentar esta y se hizo por medio de La Ordenanza de los Maestros del Nobilísimo Arte de Leer, Escribir y Contar que es considerada la primera ley de educación primaria. La educación femenina se realizaba en la escuela de “Amigas” que eran mujeres ancianas que enseñaban: religión, lectura, escritura y labores manuales.

Entre 1526 y 1527 se fundaron dos tipos de colegios; uno para transformar a los hijos de la nobleza indígena en caballeros de la nobleza novohispana y otro para que los hijos de labradores y gente plebeya aprendieran la doctrina cristiana, las artes y los oficios. La enseñanza mutua fue practicada por algunos maestros particulares y en las escuelas gratuitas de algunos conventos.

En 1805, la educación no consistía solamente en la enseñanza de la doctrina cristiana, sino que también incluía el castellano, la lectura, la escritura, el canto y a veces tocar algún instrumento musical y la aritmética. Los maestros eran laicos, no sacerdotes ni frailes. Su financiamiento venía de las cajas de comunidad o de las familias indígenas. En pueblos donde la caja de comunidad contribuía al salario magisterial, era la autoridad civil local, en la persona del subdelegado, quien vigilaba el pago al maestro de los fondos en las cajas comunales y nombraba al preceptor, a veces con la anuencia del párroco.

Los maestros antes del 1780 se organizaban en gremios y congregaciones. Posterior aparece el Colegio Académico del Noble Arte de la Primeras Letras. En este documento se regula el acceso de los civiles a impartir clases dando preferencia a las personas blancas para el magisterio, también surge la figura de los supervisores ya que ellos debían evaluar si era apto o no así como vigilar que no tuvieran otro oficio ni ayudantes en su escuela, para asegurar que tuviera "clientela" no estaba permitido ubicar una escuela a menos de dos cuadras de otra, si se sorprendía a algún maestro que ejerciera sin autorización oficial se le multaba con 20 monedas de oro, de la misma manera a las muchachas que estuvieran enseñando la lectura por cuenta propia. La educación de la enseñanza elemental tuvo impulso legislativo y en la Constitución de Cádiz de 1812, se ordenaba el establecimiento de escuelas de primeras letras.

## **2.2 Compañía Lancasteriana**

En 1842, la compañía Lancasteriana fue la que ganó prestigio entre la sociedad de esa época para el método de atención y el apoyo del gobierno e impulsó el establecimiento de escuelas de enseñanza mutua en toda la nación. Cada grupo de 10 niños tenía su monitor que, de acuerdo con un horario, enseñaban las lecciones de escrituras, lectura aritmética y doctrina cristiana. Además de un monitor particular había monitores generales y de orden.

Aspecto importante del método lancasteriano era el sistema de premios y castigos. El instructor del grupo reportaba al desobediente al instructor de orden quien administraba la sanción. Los castigos consistían en golpearle el cuello al niño con una tarjeta, con la leyenda alusiva: travieso, indisciplinado, chismoso, enredador o peleonero, u obligarlo a arrodillarse y poner los brazos en cruz, a veces con piedras pesadas en las manos, el estudiante era conducido al Director en cada una de faltas más serias para recibir golpes con palmeta y este caso era general en las escuelas primarias. Los alumnos se pegaban en las palmas de las manos dos cabellos en forma de cruz, pues creían que la palmeta, al tocar la santa insignia, saltaría reducida en mil pedazos". El día escolar duraba de 6 a 7 horas de clase, con un descanso de 2 horas a medio día para comer en la propia casa

Se hace mención de la figura del Director en cuanto a que todos eran supervisados por el Director de la escuela y por faltas serias, el estudiante era llevado ante él para recibir golpes con la palmeta.

## **2.3 Época Juarista**

Benito Juárez a partir de 1867, pretendió expandir la educación pública con carácter gratuito y laico en todo el país con la construcción de cientos de escuelas. En ese tiempo la población de México era de siete millones de personas de las cuales cinco millones eran ignorantes y pobres. Sólo unos 800 000 eran letrados.

Para proveerse de recursos, Juárez despidió 60 000 militares “Maestros por soldados” -decía-. La educación laica, en ese entonces ello constituía un problema para la iglesia y el pensamiento que ésta suministraba a la población creyente.

Se crearon dos despachos nuevos, el de Instrucción Pública y el de Fomento, estando a la cabeza de ellos respectivamente Francisco Mejía y el Ing. Lasz Barcasten. A estas ideas se yuxtapondría después el de la civilización ilustrada de los amplios sectores de la población mexicana, que es el ambiente en el que según “en el transcurso del siglo XIX la escuela de primeras letras transita, de las imágenes desordenadas, caóticas, irregulares y ruidosas de la vida escolar, a las de una escuela dominada por el trabajo, el silencio y el orden, que quiere tener cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.” (Bazant, 2009)

## **2.4 Revolucionaria**

Numerosos maestros ayudaron a promover la Casa del Obrero Mundial en 1911 y 1916. No solo la pobreza, el resentimiento y el poco aprecio social durante el Porfiriato, fueran la causa para que muchos maestros se rebelaran y consiguieran por lo menos preminencia en sus localidades en los primeros años de la Revolución mexicana.

En Cockcroft “El maestro de primaria en la revolución mexicana” de 1996 se plasma el poder de convencimiento que sobre las masas lograba el papel de estos intelectuales ingenuos, espontáneos e idealistas “maestros” que gozaban del respeto y confianza de los masas semi-analfabetas disgustados contra el régimen porfirista, cuyos sufrimientos conocía y compartía.

Una importante acción del México pos revolucionario que se llevó a cabo para reorganizar la educación fue la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el régimen de Álvaro Obregón (había sido suprimida en el gobierno de Carranza). Su principal promotor fue José Vasconcelos, quien se convirtió en su

primer Secretario. Este la concibió como una forma de federalizar la educación, incorporándola al proyecto nacional Obregonista de modernidad y estabilización.

Vasconcelos imprimió a las campañas educativas un carácter de cruzada nacional, con grandes movilizaciones de masas y un gran presupuesto para impulsar la alfabetización. El concepto de “cultura nacional” tenía varios aspectos, entre los que se contaban: la educación indígena, educación técnica y la, educación rural para elevar el nivel de vida del campo mexicano a través de Misiones culturales donde se destaca la tarea de un maestro misionero ambulante. En un primer momento, su labor era de exploradores en búsqueda de localizar centros, indígenas de preferencia, para establecer lo que sería luego una Misión Cultural. En estos cursos se recomendaba a los maestros los tipos de conocimiento que debían impartir en la búsqueda de que en todo el país se homogeneizaran los contenidos de los cursos. Se llevó a cabo un gran plan de alfabetización nacional. En esta figura si se destaca un Jefe de la misión o encargado principal.

## **2.5 Cardenismo**

En 1934, bajo el mandato de Lázaro Cárdenas el Congreso de la Unión aprobó la propuesta del Partido Nacional Revolucionario (PNR) de modificar el artículo tercero constitucional. Ya reformado, el texto establecía que la educación impartida por el estado debía ser socialista, excluir toda doctrina religiosa y combatir el fanatismo mediante la inculcación de un concepto racional y exacto del universo y de la vida social. Ampliaba las facultades del gobierno federal tanto para controlar los distintos niveles del sistema educativo como para vigilar el funcionamiento de las escuelas particulares. Cárdenas le confirió a la educación un papel decisivo en el cumplimiento de la política y asignó a los maestros y a las escuelas importantes funciones en la transformación de la sociedad mexicana. Los estudios regionales describen quejas de maestros e inspectores sobre el comportamiento de autoridades municipales: actuar en contubernio con los curas, ocultar información, regatear la

contribución económica que les correspondía, proteger los intereses de los hacendados, solapar las actividades de grupos armados, incitar a la población en contra de la educación socialista y el reparto agrario, hostigar a los maestros y los misioneros culturales. Los reclamos eran mutuos: presidentes, síndicos y ayuntamientos enviaban a la SEP reclamaciones constantes por cuestiones financieras o relativas a la gestión escolar, así como por la intromisión de los maestros en asuntos fuera de su competencia y su falta de sensibilidad para con las problemáticas y las creencias de los habitantes.

El desarrollo del sistema educativo federal implicó el fortalecimiento de la SEP, que aumentó el número de maestros, inspectores y directores federales. Ya desde años atrás estos “cuadros” habían sido pieza clave para la promoción de las innovaciones educativas. Su relativa independencia con respecto a las autoridades locales, su formación profesional e ideológica, sus vínculos con agencias federales y sus alianzas con organizaciones dependientes del partido oficial les permitían realizar actividades fuera del alcance de los profesores y de los directivos estatales, más atados que los primeros a las redes tradicionales de poder. (Quintanilla, 2005: 32)

Esta cita es muestra de la infinidad de notas hechas por historiadores sobre de agentes federales, (maestros) que realizaron intensa tarea de convencimiento, organización partidaria y lucha social. La Secretaria acostumbraba trasladarlos continuamente de un lugar a otro con instrucciones precisas de actuar de tal o cual manera a favor o en contra de algún político local. En circunstancias diversas, eran los encargados de mediar conflictos o generar situaciones favorables para el logro de ciertos propósitos: combatir la oposición, regular labores de reparto agrario, crear filiales del PNR, organizar actos cívicos, participar en las elecciones y promover campañas nacionales de vacunación, de antialcoholismo, de fomento al deporte y de apoyo a los actos del gobierno.

Al general Ávila Camacho le interesaba la integración del magisterio nacional, por lo que acude al Partido de la Revolución Mexicana (PRM), así el Licenciado Antonio y Villalobos interviene como el árbitro para convocar al Congreso de Unidad,

que se efectúa en la ciudad de México el 30 de Diciembre de 1943. Es en este congreso donde surge el Sindicato Nacional de trabajadores de la Educación (SNTE) que será mencionado por su enorme poder de co- administración que por 70 años llevó junto con el gobierno.

## **2.6 Plan de 11 años**

Torres Bodet, en su segundo sexenio lanzó el “Plan de Once Años”, tratando de hacer frente a la explosión demográfica en el ámbito escolar, aumentando la capacidad de atención del sistema educativo: el doble turno en las escuelas, el impulso del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE) y el crecimiento de las escuelas normales para formar los maestros que se requerían. Otras iniciativas buscaban mejorar la calidad de la enseñanza, teniendo en cuenta las necesidades de los sectores mayoritarios de la población, formados por familias cuyas cabezas tenían baja o nula escolaridad y no contaban con los elementos básicos para apoyar a sus hijos; en este rubro destacó el programa de libros de texto gratuitos para todos los grados de la enseñanza primaria.

Al inicio del sexenio de López Portillo (1976-1982) comenzó con un nuevo esfuerzo de planeación, que dio lugar al Plan Nacional de Educación presentado en siete volúmenes por Porfirio Muñoz Ledo a fines de 1977, el cual presentaba un amplio diagnóstico del sistema educativo, así como programas de trabajo para la educación básica, la formación de maestros, la educación en zonas deprimidas y para grupos marginados, la educación abierta, la capacitación, la educación tecnológica, la educación superior, la difusión de la cultura; la juventud, el deporte y la recreación, y la educación para la salud. Sin embargo, el Plan carecía de metas, que se anunciaban para los meses siguientes. El intempestivo cambio del secretario de Educación Pública, sustituido por Fernando Solana, hizo que el Plan nunca fuera terminado y que en su lugar se adoptara un conjunto de políticas menos ambicioso pero de enfoque muy práctico, con los llamados Programas y Metas del Sector

Educativo 1979-1982, que comprendían 5 grandes objetivos y 52 programas, de los cuales 11 se definían como prioritarios, todos con metas precisas calendarizadas hasta 1982.

## **2.7 Acuerdo 96**

El término escuela deriva del latín “schola” y se refiere al espacio al que los seres humanos asisten para aprender. El concepto puede hacer mención al edificio en sí mismo, al aprendizaje que se desarrolla en él, a la metodología empleada por el maestro o profesor, o al conjunto de docentes de una institución

La importancia que tiene la educación primaria, elemental o básica, aquella considerada como el gran cimiento para que la persona pueda comenzar a adquirir conocimientos y a desarrollar su intelecto, es que hacemos referencia a un tipo de educación que ha sido considerada como la más importante, la principal a partir de la cual se podrán echar las bases para educación más compleja como la secundaria o la universitaria. Sin ella, es difícil que una persona pueda adquirir los conocimientos que se imparten en los dos últimos tipos de educación.

Ahora bien en cada modelo de organización educativa ha existido la figura de una “función directiva” llevada a cabo por un elemento humano llamado Director.

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas.

En el ACUERDO 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, que fue firmado 26 de noviembre de 1982 por Fernando Solana, a continuación se exponen la definición y sus 26 funciones:

Artículo 14.-El director del plantel es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad

responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

Artículo 16.-Corresponde al Director de la escuela:

- I. Encauzar el funcionamiento general del plantel a su cargo, definiendo las metas, estrategias y política de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes;
- II. Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel:
- III. Acatar, difundir y hacer cumplir en el plantel las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, emitidas a través de las autoridades competentes;
- IV. Representar técnica y administrativamente a la escuela;
- V. Estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos que se presenten en la escuela, así como plantear ante las autoridades correspondientes, aquellos que no sean de su competencia;
- VI. Suscribir la documentación oficial del plantel, evitar que sea objeto de usos ilegales, preservarla de todo tipo de riesgos y mantenerla actualizada;
- VII. Elaborar el plan de trabajo anual de la escuela y presentarlo al inspector escolar y demás autoridades competentes dentro del primer mes de labores;
- VIII. Revisar y aprobar, en su caso, el plan de trabajo anual que, para desarrollar el programa de educación primaria vigente, elabore el personal docente, controlando que aquél se adecúe a las técnicas pedagógicas aplicables;
- IX. Dictar las medidas necesarias para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, de conformidad con el calendario escolar y los planes de trabajo autorizados;
- X. Proporcionar la información que, a través de sus autoridades competentes, le requiera la Secretaría de Educación Pública en el tiempo que ésta señale:

- XI. Tramitar, ante las autoridades competentes, el permiso necesario para la celebración de actividades didácticas, culturales o recreativas que se realicen fuera del plantel;
- XII. Autorizar la celebración de eventos y espectáculos públicos relacionados con las actividades propias del plante, previo permiso de la dirección o delegación general correspondiente. Los actos a que se refiere esta fracción no deberán causar gravamen económico al alumno;
- XIII. Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios;
- XIV. Dictar las medidas necesarias para garantizar la atención de los grupos que eventualmente queden sin maestro;
- XV. Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes del activo fijo del plantel y notificar a las autoridades correspondientes las modificaciones que sufra el mismo;
- XVI. Cuidar de la conservación del edificio escolar y sus anexos, vigilando que los mismos reúnan las condiciones necesarias de seguridad, funcionalidad e higiene;
- XVII. Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plante, en materia de capacitación del material docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos;
- XVIII. Supervisar la adquisición y distribución del material didáctico y el correcto uso de equipos y demás instalaciones materiales.
- XIX. Convocar a la integración, en su caso, del Consejo Técnico Consultivo de la escuela dentro de los primeros quince días del inicio del año escolar;
- XX. Formar parte del Consejo Técnico Consultivo de la zona, participar en sus deliberaciones y dar cumplimiento a los acuerdos y recomendaciones que en éste se adopten;
- XXI. Aplicar las medidas disciplinarias a las que hace referencia este ordenamiento;

- XXII. Llevar un registro de entrada y salida del personal, así como uno en que se anoten recomendaciones del inspector escolar y otras autoridades competentes;
- XXIII. Supervisar el cumplimiento de la obligación de rendir honores a la bandera nacional los días lunes de cada semana, en los términos de las disposiciones legales aplicables:
- XXIV. Radicar en la comunidad donde preste sus servicios;
- XXV. Abstenerse de abandonar sus labores dentro del plantel, así como de disponer del personal o edificio y equipo escolar para atender ocupaciones particulares, y
- XXVI. Realizar las demás funciones que siendo análogas a las anteriores le confieran este ordenamiento y otras disposiciones aplicables.

Durante varias décadas, este acuerdo fue la única referencia sobre lo que se esperaba de los Directores. Cada estado de la República Mexicana, emitía reglamentos interiores y de aplicación local donde daban más claridad a estas funciones.

Cada Estado lograba la cooperación con sus maestros, siempre bajo la mirada de la organización sindical, la cual negociaba con el gobernador diferentes tipos de prestaciones o beneficios. De acuerdo con investigadores y académicos especializados en educación y en temas sindicales, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación logro mantener poder durante siete décadas, por diversos factores, pero especialmente debido a que el gobierno lo necesita para mantener la gobernabilidad, lo tiene como aliado y control social. Tuvo gran influencia en el proceso de ascenso a cargos de Dirección e Inspección a los que correspondía claves distintas al de docente con grupo al grado de que tenía que haber un consenso sobre quien ganaría los puestos.

La SEP y el SNTE firmaron 3 acuerdos:

1. El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de mayo de 1992.
2. El 8 de agosto de 2002, la SEP y el SNTE firmaron el Compromiso Social por la Calidad de la Educación.
3. El 15 de mayo de 2008 el gobierno federal a través de la SEP y el SNTE firmaron la Alianza por la Calidad de la Educación, con la que iniciaron el concurso de plazas docentes.

Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que "administrara bien la escuela" (Álvarez 2010: 25). Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales.

Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente.

Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Bolívar, Murillo 2008:123).

El Director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes

De manera general las funciones de un Director estaban dimensionadas en 10 áreas: Planeación, Técnico-pedagógica, Organización escolar, Control escolar, Extensión educativa, Supervisión, Servicios asistenciales, Recursos humanos, Recursos materiales Recursos financieros, según un documento que data de 1987.

## **2.8 Escuelas de Calidad**

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) puesto en marcha en el año 2001 y que aún se encuentra vigente, se formuló con el objetivo de mejorar la gestión escolar de las escuelas de educación básica como un medio para elevar la calidad de los resultados educativos.

En este proceso, el Director (a) es una figura clave. El programa, dentro las reglas de operación y los estándares de desempeño, enfatiza que el liderazgo del director deberá ser “académico, organizativo-administrativo y social para la transformación de la comunidad escolar” (PEC 2006:25), además de señalar que los directores deben contar con un dominio académico y de enfoques curriculares y estar preocupados por su continua actualización y la de sus colegas, así como la promoción del trabajo colegiado.

### Pedagógico-curricular (con 5 estándares)

Refiere la necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza como un vínculo significativo para quien aprende y enseña, como medio para asegurar una formación fundamentalmente humana.

### Organizativa (con 9 estándares)

La importancia de las decisiones que se toman cotidianamente es que estén orientadas a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos.

Favorece las buenas relaciones, la disposición y el compromiso de todos los participantes, resulta fundamental para la mejora de las prácticas en la gestión pedagógica y en la escolar. Del mismo modo, fomenta la dignificación de los espacios escolares, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño educativo con equidad, con el fin de contar con una escuela segura, saludable, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para todo el colectivo escolar. También considera el trabajo que realiza el Consejo Técnico Escolar para garantizar la eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje, con un enfoque de equidad que fortalezca el desarrollo de competencias entre los estudiantes.

#### Administrativa (con 3 estándares)

La escuela, como institución, debe responder a sus requerimientos técnico-administrativos pues, de no ser atendidos con oportunidad, se pueden convertir en un factor negativo para los procesos de enseñanza y aprendizaje y para sus resultados. Las acciones de esta dimensión refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de control de la información relativa a toda la comunidad escolar, en cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

#### Participación Social (con 3 estándares)

La escuela requiere, un resuelto apoyo de los padres de familia y la comunidad, un respaldo que no sólo considera las cuotas económicas, donaciones materiales o fuerza de trabajo, sino el involucramiento en el aseguramiento de los aprendizajes de los alumnos, a través de una participación responsable que contribuya al fortalecimiento de los procesos de enseñanza, para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Haciendo un total de 20 estándares que definían y evaluaban lo que se esperaba de la escuela y por lo tanto de la persona que dirige la institución.(Ver anexo 1)

## **2.9 Reforma Integral de Educación Básica**

A lo largo de nuestra vida pasamos por varias etapas en las que vamos adquiriendo nuevas experiencias y conocimientos, se considera que una de las más importantes es la etapa escolar después del seno familiar, ya que es allí en la que el individuo experimenta mayor cambio cognitivo, conductual y actitudinal.

Es bien sabido que la educación es parte esencial en la vida del ser humano y para poder lograrlo se tiene que ir forjando la adquisición de nuevos conocimientos, valores y hábitos que al paso del tiempo se convertirán en buenos resultados. Es decir, en calidad educativa.

Una de las preocupaciones de la sociedad mexicana es la calidad de educación existente, ya que se piensa que debe mejorar y adaptarse a las exigencias de una nueva realidad del alumno.

La educación básica en México está integrada por los niveles de educación preescolar, primaria y secundaria. La reforma curricular del 93, que precedió a la actual Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) , en el marco de una política de mucho mayor alcance en el país el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, (ANMEB), tuvo como componentes la formulación de nuevos planes y programas de estudio para la educación básica.

Entre 2004 y 2011 surge una reforma curricular que culminó en 2013 con el Decreto de Articulación de la Educación Básica. El proceso llevó varios años debido a que se realizó en diferentes momentos en cada nivel educativo: en 2004 se inició en Preescolar, en 2006 en Secundaria y entre 2009 y 2011 en Primaria. En este

último nivel educativo la reforma curricular se fue implementando de forma gradual, combinando fases de prueba del nuevo currículum con fases de generalización a la totalidad de las escuelas primarias del país.

Así pues, junto con la preocupación por definir un currículum que aborde como un solo trayecto formativo los tres niveles que integran la educación básica, (10 años) están también, el reconocimiento de la necesidad de poner ese currículum a tono con los acelerados cambios experimentados por la sociedad en los últimos tiempos y, como se ha dicho, la pretensión de mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos atendidos por el sistema educativo mexicano

La educación primaria en México abarca 6 años lectivos. Se ingresa en promedio de 5 y meses y se culmina a los 12 años.

La Reforma Integral de la Educación Básica, es una política pública que impulsa la formación integral de todos los alumnos de preescolar, primaria y secundaria, con el objetivo de favorecer el desarrollo de competencias para la vida y el logro del perfil de egreso, a partir de aprendizajes esperados y del establecimiento de Estándares Curriculares, de Desempeño Docente y de Gestión.

En México el sistema educativo tiene que asegurarse de:

Cumplir con equidad y calidad el mandato de una Educación Básica que emane de los principios y las bases filosóficas y organizativas del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de la Ley General de Educación.

Da nuevos atributos a la escuela de Educación Básica y, particularmente, a la escuela pública, como un espacio capaz de brindar una oferta educativa integral, atenta a las condiciones y los intereses de sus alumnos, cercana a las madres, los padres de familia y/o tutores, abierta a la iniciativa de sus maestros y directivos, y transparente en sus condiciones de operación y en sus resultados.

Favorecer la educación inclusiva, en particular las expresiones locales, la pluralidad lingüística y cultural del país, y a los estudiantes con necesidades educativas especiales, con o sin discapacidad, y con capacidades y aptitudes sobresalientes.

Alinear los procesos referidos a la alta especialización de los docentes en servicio; el establecimiento de un sistema de asesoría académica a la escuela, así como al desarrollo de materiales educativos y de nuevos modelos de gestión que garanticen la equidad y la calidad educativa, adecuados y pertinentes a los contextos, niveles y servicios, teniendo como referente el logro educativo de los alumnos.

Transformar la práctica docente teniendo como centro al alumno, para transitar del énfasis en la enseñanza, al énfasis en el aprendizaje.

## **CAPITULO 3**

### **REFORMAS CONSTITUCIONALES**

En el presente capítulo se analizarán los cambios en la legislación que dan lugar a esta nueva visión de funciones de la Dirección de escuela Primaria en México.

La reforma constitucional fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013, implica cambios al texto de los artículos 3º, relativo a la educación, y al 73, que establece las facultades del H. Congreso de la Unión.

Artículo 3º: “...El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos” (DOF, 2013).

La reforma a este precepto consiste en la modificación de las fracciones III, VII y VIII; así como en la adición de un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y la fracción IX. Regresando a las reformas hechas al artículo tercero, podemos decir que básicamente consisten en tres aspectos, a saber:

- a) Establece cambios orientados a establecer como objetivo la búsqueda de la calidad educativa, reconocer la identidad cultural de nuestro país, garantizar la igualdad de todos al disfrute de este derecho y la rectoría de la Federación en cuanto a la creación de los planes y programas para los niveles preescolar, primaria, secundaria y normal.
- b) Dispone que el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior que imparta el Estado, se llevarán a cabo mediante concursos de

oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan. La ley reglamentaria fijará los criterios, los términos y condiciones de la evaluación obligatoria para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio profesional con pleno respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores de la educación.

- c) Impone al H. Congreso de la Unión la obligación de expedir las leyes reglamentarias.
- d) En la adicionada fracción IX, crea el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, mismo que queda a cargo del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación como un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio; así como sus principales características de organización y funcionamiento, las que se precisan en la Ley reglamentaria correspondiente.

El Programa Sectorial de Educación 2013-2018, establece en su Objetivo 1. “Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población”; Estrategia 1.4. “Fortalecer la formación inicial y el desarrollo profesional docente centrado en la escuela y el alumno”.

Para lograr lo anterior, se definen las siguientes líneas de acción:

- 1.4.1. Fortalecer la profesionalización docente en la educación básica mediante la ejecución de las acciones previstas en la Ley General del Servicio Profesional Docente.
- 1.4.2. Diseñar e impulsar esquemas formación continua para maestros de educación básica según lo previsto en la Ley General de Servicio Profesional Docente.
- 1.4.3. Crear condiciones para el trabajo en las escuelas sea un quehacer estimulante, un reto cotidiano de enseñanza y algo de disfrutar.

1.4.4. Fortalecer el consejo técnico como el espacio idóneo para el aprendizaje docente dentro de la escuela.

1.4.5. Poner a disposición de las escuelas un conjunto de apoyos para que sus docentes constituyan y desarrollen comunidades de aprendizaje profesional.

1.4.6. Impulsar las modalidades de formación fuera de la escuela que refuercen el desarrollo profesional docente.

1.4.7. Alentar la creación y fortalecimiento de redes de escuelas y docentes para su desarrollo profesional.

### **3.1 Ley General de Educación**

En este caso, la reforma consistió la modificación a la fracción XXV que en su texto vigente, al inicio, señala como facultad del H. Congreso de la Unión:

Para establecer el Servicio Profesional Docente en términos del artículo 3º; así como "...para dictar las leyes encaminadas a distribuir convenientemente entre la Federación, los Estados y los Municipios el ejercicio de la función educativa y las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público, buscando unificar y coordinar la educación en toda la República, y para asegurar el cumplimiento de los fines de la educación y su mejora continua en un marco de inclusión y diversidad". (DOF, 2013).

También señala que debe haber congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema Educativo conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad.

Ahora la ley ordena que ningún interés podrá estar por encima del derecho a la educación de niñas, niños y adolescentes que imposibilite el pleno ejercicio de este derecho o que impida su acceso y permanencia en los servicios educativos prestados por el Estado o particulares.

Con las modificaciones aprobadas, la Ley General de Educación específica que conforme al interés superior de la niñez, el Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad que garanticen el máximo logro del aprendizaje de los educandos.

### **3.2 Ley General del Servicio Profesional Docente**

La creación de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente el 14 de noviembre de 2013, como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con autonomía técnica, operativa y de gestión, da lugar a la Ley General del Servicio Profesional Docente. La cual consta de cinco Títulos y 83 artículos.

El Capítulo IV, artículos 26 a 33, regulan la promoción a Cargos con Funciones de Dirección y de Supervisión.

La promoción a los cargos de Dirección o Supervisión, en síntesis, será por Concurso de Oposición, mediante convocatorias públicas en donde se establecerán los perfiles y requisitos para participar (art. 26).

Este precepto elimina el escalafón sindical para acceder a estos puestos que, por su naturaleza, son de confianza y por tanto, no deben quedar en manos del sindicato.

En Básica, la promoción a un puesto de Dirección da lugar a un Nombramiento sujeto a periodo de inducción de 2 años ininterrumpidos, debiéndose cursar programas de desarrollo de liderazgo y gestión escolar. Al término de ese periodo, si el promovido cumple las exigencias de la función directiva, se le extiende Nombramiento Definitivo; de lo contrario, volverá a su función docente (art. 27)

En el Capítulo II, artículos 15 a 20, regula lo relativo a la Mejora de la Práctica Profesional, básicamente estableciendo la evaluación interna como actividad

permanente, bajo el liderazgo del Director, contando para ello con el apoyo del Servicio de Asistencia Técnica, brindado por personal con funciones de Dirección o Supervisión y Asesores Técnico Pedagógicos.

La dirección es el elemento clave para promover o impedir cambios en los centros escolares. Señala dos razones: la primera, simplemente por el lugar que ocupan esas personas en la organización, y por el nivel jerárquico y autoridad que se asocian al cargo, al menos formalmente, la segunda tiene que ver con la naturaleza de su trabajo, son las personas que conocen y manejan más información relativa al centro y disponen de un mayor número de contactos y relaciones internos y externos. (De Antunéz, 1998:122)

Cuando un Director deja el cargo surge el problema que supone el relevo. Generalmente su práctica ha sido de modo empírica y ha manejado mucha información oral y escrita que no acostumbraba registrarla, de modo sistemático. Cuando alguien que desempeñaba el cargo abandona la Dirección escolar suele llevarse consigo a «toda la organización» ya que «la tiene en su cabeza» y este órgano irremediamente tendrá que acompañar a la persona cuando se vaya a su nueva ubicación.

Las personas que ocupan la Dirección son también elementos clave, porque son quienes tienen mayor oportunidad de influir favorable o desfavorablemente en la conducta de los demás. Sin negar la importancia del protagonismo de las otras personas que colaboran en el cambio (De Antunéz & Torrington & Weightman, 1989: 91)

Y considerando que su contribución es imprescindible, ésta no será efectiva si no existe una aceptación, promoción y advocación del cambio por parte de quienes tienen el poder formal, incluso en los casos en los que el poder efectivo lo tengan otras personas líderes informales.

El Director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela.

La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las

motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes. (Silvana, 2014: 49)

El Director de la escuela primaria, según la LGSPD, será capaz de evaluar a sus docentes en base a la práctica de la observación, por lo tanto aunque no es especialista en cada grado ni asignatura, deberá conocer los aprendizajes esperados de cada grado y el Plan y Programas de Estudios vigente.

Pasando al análisis de los resultados educativos, la LGSPD señala, que son atribuciones de las Autoridades Educativas Locales (AEL).

- VIII. Ofrecer programas y cursos gratuitos, idóneos, pertinentes y congruentes con los niveles de desempeño que se desea alcanzar, para la formación continua, actualización de conocimientos y desarrollo profesional del personal con funciones de dirección o de supervisión que se encuentren en servicio.
- IX. Ofrecer al personal docente y al personal con funciones de dirección y de supervisión programas de desarrollo de capacidades para la evaluación interna a que se refiere esta ley.
- X. Organizar y operar el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela de conformidad con los lineamientos que la Secretaría determine.

### **3.3 Director Escolar en Yucatán**

Llevada a cabo la revisión de la legislación local ya armonizada, los Directores escolares adquieren importancia específica ya que se les otorgan el control de recursos económicos pero también la obligación de ser transparentes en su manejo.

Las autoridades educativas, con base en los lineamientos que emita la Secretaría de Educación Pública formularán los programas de gestión escolar que tendrán como objetivos:

III.- Administrar en forma transparente y eficiente los recursos que reciban para mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta

Los directores escolares serán los responsables de dirigir y coordinar los esfuerzos de profesores, alumnos y padres de familia así como el aprovechamiento de los recursos y medios disponibles en su plantel y sus funciones son de carácter técnico, pedagógico y administrativo (Artículo 36 de Ley de Educación de Yucatán, 2014)

### **3.4 Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación**

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) fue creado por decreto presidencial el 8 de agosto de 2002, durante el gobierno del presidente Vicente Fox Quesada. En una primera etapa, del 8 de agosto de 2002 al 15 de mayo de 2012, funcionó como un organismo descentralizado de la Secretaría de Educación Pública y, en una segunda, del 16 de mayo de 2012 al 25 de febrero de 2013, como un descentralizado no sectorizado., el INEE se convirtió en un organismo público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

La ley establece que las nuevas plazas docentes para educación pública básica (preescolar, primaria y secundaria) y media superior (bachillerato) serán asignadas sólo por concursos de oposición, que de preferencia serán anuales

En los primeros dos años a partir que la ley sea vigente, los concursos de oposición serán exclusivamente para egresados de las escuelas normales. Pasado ese periodo, podrá concursar por una plaza cualquier persona que cumpla con el perfil que definan las autoridades educativas. Los legisladores que votaron a favor de la propuesta afirman que esto fortalecerá el sistema educativo, porque permitirá que den clases los ciudadanos mejor calificados independientemente de si estudiaron o no en una Escuela Normal.

El punto clave de la nueva ley consiste en obligar a los profesores, directores de escuela, asesores y supervisores a someterse a evaluaciones periódicas, de cuyos resultados dependerá que permanezcan o no en el cargo. Las evaluaciones serán diseñadas por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), autónomo del gobierno, y serán aplicadas por las secretarías de Educación de los estados. El personal educativo tendrá hasta tres oportunidades para aprobar los exámenes, en un lapso de dos años en los que las autoridades deberán ofrecer programas de regularización, o de lo contrario enfrentará el cese o una reasignación.

Los profesores de nuevo ingreso aquellos que sean contratados después de que la ley entre en vigor y reprueben las tres evaluaciones serán castigados con la pérdida de su plaza. En cambio, los docentes que actualmente están en activo serán removidos de los salones de clase pero no serán despedidos, sino que se les reasignará en otra área del servicio público (en tareas administrativas, por ejemplo) o las autoridades los exhortarán a jubilarse

El INEE será el responsable de hacer públicos los resultados de las evaluaciones magisteriales, aunque en ellos no podrá revelar las calificaciones de cada profesor, que serán consideradas datos personales. En lugar de eso, únicamente dará a conocer los resultados por escuela o por entidad.

En el Senado, la bancada del Partido Acción Nacional (PAN) propuso que se transparentaran todas las calificaciones —argumentando que no hacerlo impediría que un padre de familia supiera cuál es el desempeño del profesor que da clases a sus hijos—, pero el planteamiento fue rechazado por el gobernante Partido Revolucionario Institucional (PRI) y por el Partido de la Revolución Democrática (PRD). (Torres, 2013)

La ley también establece que el personal docente que, sin justificación, falte al trabajo más de tres días en un periodo de un mes será dado de baja. Según los impulsores de la medida, con ello se busca garantizar que habrá continuidad en las

clases. Los profesores que reciban este u otro tipo de sanción podrán apelar ante los tribunales laborales.

### 3.5 Participación Social en la tarea educativa de la Escuela.

Se emite el acuerdo 716, donde regula una figura a nivel federal, estatal, municipal: los consejos de participación social.

La participación social se refiere al involucramiento organizado, activo, comprometido y corresponsable de los actores de la sociedad para alcanzar beneficios comunes; es un medio fundamental para el desarrollo sistemático de la democracia. La escuela es un ambiente idóneo para desarrollar una cultura democrática, al poner en práctica, de manera organizada, las capacidades y los esfuerzos de todos sus integrantes, a fin de contribuir al logro de los propósitos educativos y de la formación integral de sus estudiantes. (SEGOB, 2014)

Durante la última quincena del ciclo lectivo, cada Consejo Escolar de Participación Social rendirá por escrito a la Asamblea de la comunidad educativa, un informe amplio y detallado sobre todos los recursos que haya recibido durante el ciclo escolar, especificando la fuente u origen de éstos, su naturaleza y monto, el destino que se les haya dado, de los resultados de las acciones desarrolladas durante el ciclo escolar, de las actividades de los Comités que en su caso se hayan constituido y la demás información exigida por las disposiciones jurídicas aplicables en la materia.

Para dar cumplimiento a la transparencia en el manejo de los recursos públicos, federales, estatales o municipales, o aquellos provenientes de las aportaciones voluntarias de padres de familia y demás integrantes de la comunidad, los gastos serán autorizados por escrito de manera conjunta por el Director de la escuela o su equivalente y el Presidente del Consejo.

Para el manejo de los recursos financieros, se deberá abrir una cuenta bancaria específica en una institución de crédito lo más próxima a la escuela, en la

cual deberán firmar de forma mancomunada el Presidente del Consejo Escolar de Participación Social y el Director de la escuela o su equivalente.

En los casos en que no se cuente con institución bancaria en la comunidad, los recursos serán administrados por el Director de la escuela o su equivalente y por el Presidente del Consejo Escolar con la aprobación y firma de por lo menos dos integrantes del mismo y deberán rendir cuentas a la comunidad cada tres meses sobre el origen y destino de todos los recursos de que disponga al Consejo.

El Director del plantel educativo, después de cada ciclo escolar, rendirá ante toda la comunidad un informe de sus actividades y rendición de cuentas, apegado a la normatividad en la materia, sobre las gestiones realizadas y los recursos obtenidos de cualquier fuente, su destino y los resultados de aplicación de los recursos allegados conforme a derecho.

Adicionalmente el Consejo Escolar de Participación Social y el director de la escuela requerirán a la Asociación de Padres de Familia, en su caso, o agrupación equivalente, que informe a la comunidad escolar el uso que dio al conjunto de los recursos que hubiera recabado conforme a derecho. Dicha información será integrada al Informe referido en el párrafo anterior.

Se prohíbe el pago de cualquier contraprestación que impida o condicione la presentación del servicio educativo a los alumnos.

En ningún caso se podrá condicionar la inscripción, el acceso a la escuela, la aplicación de evaluaciones o exámenes, la entrega de documentación a los educandos o afectar en cualquier sentido la igualdad en el trato a los alumnos, al pago de contraprestación alguna.

Los informes se harán públicos en la escuela mediante la exhibición de un cartel que contendrá un resumen del origen y destino de los gastos, y se pondrán a disposición de la autoridad educativa y el Consejo Municipal de la autoridad

educativa de la entidad y el Consejo Estatal de Participación Social en la Educación y se inscribirán en el Registro Público de Participación Social.

En caso de presentarse alguna irregularidad, se podrá presentar una queja ante la autoridad educativa de la entidad y el Consejo Estatal de Participación Social en la Educación.

### 3.6 Programas de Autonomía de Gestión.

Se emite el acuerdo 717 en este sentido persigue los siguientes fines.

- a) Ubicar a la escuela en el centro de atención de los servicios educativos para contribuir en el logro de una educación de calidad con equidad;
- b) Establecer las condiciones para que todas las escuelas de educación básica cumplan con la Normalidad Mínima de Operación Escolar, definida en el lineamiento sexto, inciso b) del presente Acuerdo;
- c) Definir la normatividad aplicable para la conformación de las estructuras ocupacionales por tipo de escuela y nivel educativo;
- d) Asegurar el respeto del tiempo de la escuela, en específico, el tiempo en el aula, evitando las acciones y programas que no respondan a una solicitud del centro escolar, al desarrollo de su Ruta de Mejora, que distraigan a la escuela de sus prioridades educativas y le generen carga administrativa;
- e) Establecer sistemas de administración escolar eficaces que aligeren la carga administrativa a las escuelas y eviten distraerla de su tarea central, dotando a cada una de ellas, con al menos una computadora para fines administrativos;
- f) Promover que cada centro escolar disponga de infraestructura, mobiliario y equipamiento digno;
- g) Asegurar que cada centro escolar disponga del equipamiento y demás elementos necesarios para poder registrar, administrar e informar todos los movimientos e incidencias que se presenten de su personal, alumnos y del

plantel, durante el desarrollo del ciclo escolar, en el Sistema de Información y Gestión Educativa.

En el Capítulo VII de la LGSPD-en el que se abordan las condiciones de participación de docentes, padres de familia y alumnos en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta de dicho acuerdo. En el Capítulo XVIII, se analiza como bajo el liderazgo del director y con el apoyo de la supervisión escolar y de las autoridades educativas locales y municipales, en el marco de un trabajo colaborativo y corresponsable, se promoverá la participación de docentes, alumnos y padres de familia.

El director, con el apoyo del Consejo Técnico Escolar, de la Asociación de Padres de Familia y del Consejo Escolar de Participación Social, deberá transparentar y rendir cuentas a su comunidad y autoridades educativas sobre los procesos y recursos, así como de los aspectos educativos y administrativos como parte del fortalecimiento de la autonomía y de la gestión escolar con el objetivo de generar mayores condiciones de confianza y colaboración de los padres familia y de la comunidad (SEGOB, 2014)

Siguiendo con el análisis, en el Capítulo XIX .menciona que los programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar deberán generar los compromisos y mecanismos de apoyo para que los Padres de Familia participen de manera corresponsable en la mejora de los aprendizajes de todos los educandos, en garantizar la asistencia de sus hijos a la escuela, en disminuir o erradicar los índices de reprobación y deserción escolar, entre otros retos que se identifiquen en la Ruta de Mejora de la escuela.

Retomando el Capítulo XX, las autoridades educativas locales y municipales generarán los programas y acciones pertinentes para apoyar al Consejo Técnico Escolar y lograr que éste involucre activamente la participación de todos los docentes.

Asimismo, promoverá la vinculación del Consejo Técnico Escolar con las familias de los estudiantes, particularmente con sus padres, de acuerdo a sus condiciones, tiempos y contextos específicos, reconociendo y estimulando su papel de apoyo al aprendizaje de sus hijos, tanto en la escuela como en el hogar y desarrollando sus capacidades para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar.

## **CAPÍTULO 4**

### **FUNCIÓN DIRECTIVA ACTUAL**

Hasta aquí y conforme a los documentos analizados, se percibe como lo que hace el Director estaba claramente definido y diferenciado en la Escuela Primaria, sin embargo con base en los cambios generados surge la figura de “personal con funciones de dirección”. Esta función ya había realizada durante meses e incluso años por docentes que fueron nombrados por la autoridad cuando por cambio geográfico, jubilación o muerte, algún Director que ostentaba la clave dejaba el cargo. Su denominación como Comisionados o Encargados de la Dirección algunos conservando su labor docente y otros sin grupo.

La función directiva, a partir de 2013 es definida como “aquella que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados”. (SEGOB, DOF, 2013)

Son considerados en este rubro los coordinadores de actividades, subdirectores y directores en la educación básica, y para ambos tipos educativos a quienes con distintas denominaciones ejercen funciones equivalentes conforme a la estructura ocupacional autorizada. La aparición del SNTE el 15 de julio 1944, generó una dinámica de relaciones de “coadministración” (García, Zendejas y Mejía, 2008, pag. 20) entre la SEP y el SNTE, que en muchas ocasiones derivaba en conflictos en la manera de ejercer su función parte del personal Directivo, pues en ocasiones se

consideraban y comportaban como trabajadores de base, luchando y promoviendo actos contra el gobierno y en otras como personal de confianza, es decir como voceros del gobierno.

Para el ingreso a los puestos Directivos hasta el 2013 se realizaba por medio de un proceso escalafonario que se distinguía por una meritocracia de acumulación de puntos en la cual existía una comisión paritaria SEP-SNTE. Ya desde el 2008, en la Alianza para la Calidad de la Educación se había hecho un intento de profesionalización pero no es sino hasta la LGSPD, que se define el método de concurso de oposición como único medio de ascenso.

Los Directores de las escuelas no suelen recibir ningún tipo de formación específica que los capacite para enfrentar las exigencias de la función directiva, más bien aprenden con la práctica. Asimismo, las figuras que podrían ser un apoyo para la función directiva, como es el caso de los supervisores escolares, no lo son, debido a su eminente función política.

De acuerdo con Arnaut, (1998) son tres los factores que la formación de personal directivo ha tenido en su transformación:

- a) Buscadas por la política pública, por el cambio en otros niveles y modalidades del sistema educativo nacional y derivadas del contexto social, cultural y político.
- b) Los planes y programas de estudio del sistema de formación de maestros y personal directivo se han reformado más veces que los de la Educación Básica, que de treinta años para acá, solo ha tenido dos reformas. En cambio en la educación Normal han sido siete y han surgido otras instituciones formadoras de docentes de carácter privado. Los cambios en la Normal ha afectado contenidos, estructura y número de años de estudios.
- c) Entre los años 60 y 70, hubo una expansión de la educación básica que rebaso la capacidad de las instituciones para satisfacer la demanda de

maestros. Esto probablemente redujo la calidad de las escuelas normales y en consecuencia hubo una sobreoferta de profesores con desigual calidad de formación, surgiendo un desequilibrio entre los egresados y la necesidad de los mismos. Había muchos maestros en centros urbanos y déficit de los mismos en las zonas rurales.

- d) Se produjo una urbanización de las instituciones formadoras de maestros. Las escuelas normales más antiguas se ubican en ciudades capitales y por lo tanto su alumnado es de tipo urbano provocando una búsqueda de trabajo preferentemente en su medio y olvidando lo urgente de tener maestros en el campo.

Según García, (2002 p:145) los directivos son “individuos pluridimensionales cuyo desarrollo es propio de un proceso intra e inter subjetivo, al constituirse como agentes sociales cuya presencia exalta al sujeto en función de los que construye”. Tienen 2 áreas donde potencializan su función: la autoconciencia y la libre voluntad. En la primera se podrán dar cuenta de lo que se hace, porque se hace y para que se hace, en la segunda actuando usando la razón combinada por las emociones. Son sujetos históricos-sociales, que inciden en la vida escolar en un tiempo y espacio específico siendo capaces de impulsar una identidad colectiva propia de la escuela que dirigen.

Hasta hace algunos años, la mayoría de los trabajos sobre Dirección escolar estuvieron dominados por el llamado enfoque científico, económico o "modelo factoría". Atribuida a Taylor, tiene como objetivo básico el incremento de la eficacia de la organización, la visión Interpretativa es la que plantea que no existe un único procedimiento eficaz en la dirección, sino distintos sistemas que permiten obtener buenos resultados, siendo importante en todos ellos la credibilidad personal del director. La última visión se le llama crítica, en la que los sistemas sociales están fragmentados en grupos de interés, que persiguen sus propias metas y tratan de ganar ventaja sobre los otros.

Al Director no sólo le concierne el mantenimiento del sistema, sino el desarrollo personal de quienes trabajan en la escuela y, especialmente, de los alumnos. En las escuelas, las personas y grupos actúan para defender sus intereses, lo que hace que entren en conflicto con otras personas o grupos con intereses contrapuestos. Cada uno utiliza sus armas, sus recursos de poder e influencia para mantener o alcanzar el dominio de la organización. Así se concluye que la toma de decisiones no es un proceso racional abstracto, sino político.

Es por los cambios que para sobrevivir, toda organización deberá convertirse en un agente de cambio, corresponderá al Director reducir la resistencia que los miembros del equipo docente pudieran manifestar, ejercer un buen liderazgo, tomar decisiones pertinentes y sin olvidar una buena comunicación

#### **4.1 Calidad**

Se define como “conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie”. También podría aceptarse que calidad es superioridad o excelencia de algo o de alguien”. (Tasayco1, 2013)

La calidad no es un concepto estático, es una característica de las cosas que pueden indicar perfeccionamiento, mejora o logro de metas. Ninguna acción humana puede ser perfecta por la tanto ningún sistema educativo lo será, pero ello no quiere decir que tienda a mejorarse.

Muñoz Izquierdo (Izquierdo, 2004, pág. 14) explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos derivados de la

misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida."

Según Schmelkes (1994, pág. 3) "existe una necesidad de cambio en el sistema educativo, pero el cambio cualitativo es asunto de cada escuela, de las personas que ahí trabajan y de las relaciones que estas establezcan entre sí, con los alumnos y con la comunidad a la que sirven".

En el INEE, se entiende por calidad de la educación a la cualidad del sistema educativo que integra las dimensiones de relevancia, pertinencia, equidad, eficiencia, eficacia, impacto y suficiencia.

El concepto de calidad para el sistema educativo estatal (Ley de educación de Yucatán), en el artículo 21 comprende tres premisas:

- Relevancia entendida como la trascendencia y pertinencia de los planes y programas de estudio y en general del sistema educativo estatal,
- Eficacia entendida como la capacidad de alcanzar los objetivos y las metas educativas y
- Eficiencia entendida como el aprovechamiento adecuado de los recursos asignados a la educación.

En el artículo 22 menciona "el logro de la calidad será responsabilidad de todos los actores del sistema educativo" y en el art 48 bis dice "La evaluación consiste en la acción de emitir juicios de valor que resulten de comparar los resultados de una medición y esta constituye un elemento fundamental para mejorar la calidad y equidad en educación"

Para el INEE la calidad educativa no es sólo el nivel de logro académico que alcanzan los alumnos, sino también la medida en que una escuela o sistema educativo consigue que los niños y jóvenes en edad escolar acudan a la escuela y

permanezcan en ella, al menos hasta el final del trayecto obligatorio. La cobertura y eficiencia terminal son dimensiones de calidad, al igual que el nivel de aprendizaje.

Una idea contrapuesta sería la de que la ideología (curricular) de la eficiencia social (vinculada a la corriente llamada “tecnología educativa”) entiende calidad de la educación como eficiencia, y eficiencia como rendimiento escolar. A partir de la instauración de una política educativa de corte neoliberal se buscan justificaciones “académicas” que permitan fundamentar la restricción del ingreso a la educación. Estas justificaciones crean nuevos fetiches pedagógicos que se caracterizan por su debilidad conceptual, tal es el caso de términos como “calidad de la educación” (Aguerrondo, Ines,)

Consistente con lo que se define como Marco General de una Educación de Calidad se explica el origen de la visión ideal que aparece con el nombre de “perfil y para clarificar este concepto, nos remitimos a la legislación que dice.

”

“conjunto de perfiles, parámetros e indicadores que se establecen a fin de servir como referentes para los concursos de oposición y la evaluación obligatoria para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio, con pleno respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores de la educación” (SEGOB, DOF, 2013)

## 4.2 Idoneidad

Idoneidad es un sustantivo femenino que deriva del término en latín, idoneitate, que expresa la calidad de lo idóneo, lo adecuado, y también significa capacidad, aptitud, calificación, habilidad y competencia.

Ahora bien, desde el artículo 12 de la Ley General del Servicio Profesional Docente

Las funciones docentes, de dirección de una escuela o de supervisión de la educación básica y media superior impartida por el estado y sus organismos descentralizados deberán orientarse a brindar educación de calidad y al cumplimiento de sus fines. Quienes desempeñen dichas tareas deben reunir las **cualidades personales** y **competencias profesionales** para que dentro de los distintos

contextos sociales y culturales promuevan el máximo logro de aprendizaje de los educandos, conforme a los perfiles, parámetros e indicadores que garanticen la idoneidad de los conocimientos, aptitudes y capacidades que correspondan”. (SEP, 2015)

El Directivo profesional al tener como finalidad orientar un proyecto institucional propio basado en la autonomía de gestión, deberá de tener ciertas características cualidades personales como son;

- Ser democrático.- sin ser autoritario, si hacer valer su autoridad, teniendo claridad en las metas y eligiendo siempre lo mejor para su visión de escuela. No aceptando presiones de los docentes en cuanto a suspender clases o tener tiempos vacíos de le resten aprendizaje a los alumnos.
- Ser dialógico- Implica desarrollar habilidades comunicativas entre el equipo de trabajo. Proponer antes de imponer. En la comunicación entre maestros deberá imperar el respeto con ciertas normas de tono y amabilidad y lograr que los docentes también recurran al dialogo sobre todo con los padres de familia, en un primer momento con una escucha activa y posterior, hacer vínculos con ellos a favor de los niños.
- Evaluador- Realizar visitas de aula con fines de asesoría y acompañamiento a los docentes. Acompañarse de instrumentos de evaluación dado que no será lo que me gusta a no me gusta sino lo que sucedió y de lo que hay constancia. Posterior a dicha visita, reunirse con el docente enfatizando sus fortalezas detectadas pero sin dejar de señalar las áreas de oportunidad.
- Participar en la formación continua de sus docentes- Si varios docentes presentar dificultades al planear, será conveniente tratar el tema en un consejo Técnico, o si como colectivo y por convencimiento desean asesoría técnica externa, el Directivo deberá gestionar dichas asesorías.
- Ser líder-fomentado un centro escolar autentico, donde la jerarquía escolar sea flexible, es decir, quien es el experto en determinadas áreas tome el liderazgo momentáneamente, sin menoscabo de la autoridad del Directivo

quien reconoce su no experticidad pero a la vez aprovecha que un docente si la posee.

Conocer el Plan y programa de estudios de todos los grados, teorías pedagógicas, estrategias didácticas y sobre todo la aplicación de TICS en las aulas.

Dentro de la triada de conceptos vemos a la calidad como el anhelo a lograr que se llevará a cabo mediante la idoneidad del personal que ejerza la función directiva, cosa que será verificada mediante la evaluación del desempeño.

Plantea Pan Samons (1998), que hay características de las escuelas efectivas que a continuación enumero;

- i. Liderazgo profesional
- ii. Visión y objetivos compartidos
- iii. Ambiente de aprendizaje
- iv. La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar
- v. Enseñanza con propósito
- vi. Seguimiento de avances
- vii. Expectativas elevadas
- viii. Reforzamiento positivo
- ix. Derechos y responsabilidades de los alumnos
- x. Colaboración escuela –hogar
- xi. Una organización para el aprendizaje.

#### **4.3 Gestión**

La gestión educativa según Namó, (Nuevas propuestas para la gestión educativa, 2003, págs. 15-20)“busca la satisfacción de las necesidades básicas de los sujetos que participan en la institución educativa, pues se manifiesta con carácter articulador abarcando todo el espectro de la educación.

Botero concibe la gestión educativa como “conjunto de servicios que prestan los sujetos que participan dentro de las instituciones educativas” (Botero, 2008). A partir de ahí se distinguen diferencias entre la gestión como un todo y gestión administrativa como el manejo y uso de recursos. Si la administración es la guía o los pasos a seguir, para realizar una buena gestión educativa es necesaria una buena administración.

Los directivos de las instituciones educativas están conformados por un grupo de personas y su gestión está asociada a lo que este grupo realiza orientada por un líder, el cual guía a este grupo de sujetos, los cuales ejecutan una serie de acciones concretas. Estas acciones están encaminadas al logro de varios objetivos simultáneos.

Según Clerkin existen dos limitantes en la conciencia del cambio institucional para: a) el trabajo de los directivos se dispersa en múltiples tareas a menudo muy prosaicas, de mantenimiento, de corta duración y sometidas a interrupciones. Esto está muy alejado de la imagen “ideal” en la cual la función esta ordenada, sistematizada y con visión de futuro, b) también otra limitante sería cuando analizamos el papel del directivo en los cambios de rumbo en la VISION de la institución, que es la “centralización”, es decir cuando solo una persona decide metas, acciones, tiempos , etc. (Clerkin, 1999)

El papel del directivo será eficaz y contribuirá a un cambio si es capaz de encontrar las respuestas adecuadas: a que, por que, cuando, donde, para que, y para quienes tendría que cambiar e innovar su gestión.

Según el Artículo 69. de la Ley General de Educación y posteriormente lo retoma el acuerdo 717 la responsabilidad de la autoridad de cada escuela pública de educación básica la vinculación , activa y constantemente, con la comunidad. Ayuntamiento y la autoridad educativa local darán toda su colaboración para tales efectos. La autoridad escolar hará lo conducente para que exista un consejo escolar de participación social, integrado con padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical, quienes

acudirán como representantes de los intereses laborales de los trabajadores, directivos de la escuela, exalumnos, así como con los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela.

Se convoca a los Directivos a dedicar menos tiempo a tareas administrativas, ya que su preponderancia ha derivado en patologías como la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, e.t.c pero el mismo sistema no ofrece alternativas, pues no disminuye sus demandas a la escuela ni al personal de la misma sino por el contrario las aumenta y la función directiva se ha vuelto más compleja y demandante.

El mundo moderno está regido por la incertidumbre y el cambio por lo que los nuevos directivos tendrán que asumir los retos de conformar trabajo en redes y equipos reconfigurando las organizaciones a su cargo.

Reorientar el liderazgo implica un compromiso personal y con el grupo, una relación horizontal en la que el diálogo informado favorezca la toma de decisiones centrada en el aprendizaje de los alumnos. Se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere mantener una relación de colegas que, además de contribuir a la administración eficaz de la organización, produzca cambios necesarios y útiles. Desde esta perspectiva, el liderazgo requiere de la participación activa de estudiantes, docentes, directivos escolares, padres de familia y otros actores, en un clima de respeto, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Los Directores o quien desempeñe esa función, tendrán que cumplir con la Normalidad Mínima que a continuación se enumeran:

1. Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.

2. Todos los grupos disponen de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar.
3. Todos los maestros inician puntualmente sus actividades.
4. Todos los alumnos asisten puntualmente a todas las clases.
5. Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente.
6. Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.
7. Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de la clase.
8. Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.

#### **4.4 Evaluación del Desempeño**

Se define Evaluación del Desempeño como la acción realizada para medir la calidad y resultados de la función docente, directiva, de supervisión, de Asesoría Técnica Pedagógica o cualquier otra de naturaleza académica. Dicha evaluación parte de 5 dimensiones, que a su vez se subdivide en parámetros e indicadores. (Ver anexo 2)

##### **4.4.1 Dimensión 1.**

Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.

Parámetros:

- 1.1. Reconoce la tarea fundamental de la escuela.

- 1.2. Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.
- 1.3. Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.
- 1.4. Identifica elementos del trabajo en el aula y las practicas docentes.

#### Indicadores

- 1.1.1.- Reconoce que el logro de los propósitos educativos de la educación primaria constituye la tarea fundamental de la escuela.
- 1.1.2- Identifica prácticas docentes que contribuyen a la tarea fundamental de la escuela.
- 1.1.3- Explica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en logro de los propósitos educativos.
- 1.2.1- Identifica algunos rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados educativos, metas comunes, enseñanza centrada en el aprendizaje, trabajo colaborativo y altas expectativas sobre el aprendizaje de los alumnos.
- 1.2.2- Identifica el papel del consejo técnico escolar en la organización y el buen funcionamiento de las escuelas.
- 1.2.3- Reconoce que el tiempo escolar debe ocuparse en actividades con sentido formativo para los alumnos.
- 1.3.1- Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos y de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo y social y sus implicaciones en la tarea educativa

1.3.2- Identifica los propósitos educativos enfoques y contenidos de la educación primaria.

1.4.1- Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos

1.4.2- Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico, los propósitos educativos, enfoques y contenidos de la educación primaria.

#### 4.4.2 Dimensión 2.

Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

#### Parámetros

2.1. Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de la escuela.

2.2. Determina acciones para promover la mejora escolar.

2.3. Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.

2.4. Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos espacios físicos y materiales educativos.

#### Indicadores

2.1.1- Identifica diferentes estilos de ejercer el liderazgo y las consecuencias que tienen en la relación con el personal de la escuela.

2.1.2- Emplea estrategias para organizar el colectivo docente como un equipo de trabajo, así como para negocia, mediar y resolver conflictos y establecer

un clima laboral favorable.

- 2.1.3- Emplea estrategias para motivar al personal docente y promover su desarrollo profesional en la escuela.
- 2.1.4- Identifica acciones tendientes a mejorar la calidad del servicio educativo y promover la autonomía de gestión.
- 2.2.1- Analiza que los resultados de las evaluaciones internas y externas como insumo para mejorar la calidad del servicio que ofrece la escuela.
- 2.2.2- Explica la participación del personal docente en la evaluación interna de la escuela y en la planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación de la ruta de mejora escolar.
- 2.2.3- Reconoce que el diseño de la ruta de mejora, debe ser elaborado de manera colaborativa y consensuada y centrada en los aprendizajes de los alumnos.
- 2.2.4- Identifica y estrategias para comunicar a la autoridad la comunidad escolar el sentido, las actividades y metas de la ruta de mejora escolar.
- 2.3.1- Describe las características del trabajo colaborativo en la escuela.
- 2.3.2- Identifica las estrategias para fomentar el trabajo colaborativo en la escuela.
- 2.3.3- Reconoce estrategias que fomentan el dialogo eficaz y la escucha activa entre la comunidad escolar para favorecer el trabajo colaborativo.
- 2.4.1- Describe acciones relacionadas con el uso y aprovechamiento adecuados de la infraestructura, equipamiento, materiales educativos y recursos económicos con que cuenta la escuela para promover el aprendizaje.

2.4.2- Propone medidas para la disminución de riesgos en la escuela de manera que sea un lugar seguro para el aprendizaje.

2.4.3- Propone acciones para garantizar una administración de recursos con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

2.4.4- Reconoce los recursos humanos con los que cuenta la escuela a fin de asegurar los aprendizajes de los alumnos.

#### 4.4.3 Dimensión 3.

Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

#### Parámetros

3.1. Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional

3.2. Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.

3.3. Explica la contribución de las tecnologías de la Información y la comunicación TIC en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.

#### Indicadores

3.1.1- Reconoce que la reflexión sobre la propia práctica profesional implica el análisis del desempeño de las creencias y de los saberes del trabajo educativo

3.1.2- Identifica que la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional contribuye a la toma de decisiones para la mejora del trabajo cotidiano.

- 3.1.3- Distingue las características del trabajo colaborativo que permiten analizar la práctica docente y temas educativos de actualidad a fin de mejorar su función.
- 3.1.4- Establece relación entre la elaboración teórica y el análisis de la práctica educativa, a fin de mejorarlas.
- 3.2.1- Interpreta textos académicos con diferentes propósitos comunicativos.
- 3.2.2- Identifica diferentes formas de participar en redes y comunidades de aprendizaje para fortalecer su desarrollo profesional.
- 3.2.3- Reconoce el papel del consejo técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional.
- 3.2.4- Reconoce el sistema de asesoría y acompañamiento como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional.
- 3.3.1- Describe las ventajas que tienen la TIC para su desarrollo profesional.
- 3.3.2- Identifica acciones que permitan utilizar las TIC para establecer comunicación con la comunidad educativa.
- 3.3.3- Reconoce diversas maneras de utilizar las TIC para organizar las funciones de la dirección.

#### 4.4.4 Dimensión 4.

Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Parámetros

- 4.1. Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana.
- 4.2. Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela.
- 4.3. Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva.
- 4.4. Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

#### Indicadores

- 4.1.1.-Describe de qué manera están presentes los principios filosóficos de la educación en México en el trabajo cotidiano de aula y la escuela.
- 4.1.2.-Reconoce las implicaciones del carácter nacional, democrático, gratuito y laico de la educación pública en el ejercicio de la función directiva.
- 4.1.3.-Identifica como uno de los principios de la función directiva el respeto a los derechos humanos y a los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- 4.1.4.-Reconoce las responsabilidades éticas y profesionales que aseguren que todos los alumnos de la comunidad escolar aprenden y culminen sus estudios en el tiempo establecido.
- 4.2.1.-Identifica acciones para promover entre los integrantes de la comunidad escolar actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género. Así como de respeto a las diferencias lingüísticas, culturales, étnica y de capacidades.
- 4.2.2.-Explica las ventajas de una comunicación efectiva para facilitar ambientes escolares favorables para la sana convivencia y el aprendizaje.

4.2.3-Reconoce las implicaciones que tienen las actitudes del docente en la integridad física y desarrollo de los alumnos.

4.3.1-Reconoce que el director debe asumir la responsabilidad de los resultados educativos que obtiene su escuela.

4.3.2-Reconoce que la función directiva se debe ejercer con responsabilidad, honradez, integridad, igualdad y respeto.

4.3.3-Reconoce al conflicto como una oportunidad para reflexionar y promover la mejora en la escuela.

4.3.4-Reconoce que el dialogo y la escucha activa son estrategias para llegar a acuerdos consensuados con los distintos miembros de la comunidad escolar.

4.4.1-Reconoce el derecho de cada persona para acceder a una educación de calidad y concluir oportunamente sus estudios.

4.4.2-Identifica acciones para prevenir y atiende el rezago educativo y los factores de riesgo que propician la exclusión y el abandono escolar.

4.4.3-Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

4.4.4-Reconoce las conductas específicas que indican que un alumno se encuentra en una situación de abuso o maltrato infantil y sabe cómo intervenir en esos casos.

#### 4.4.5 Dimensión 5.

Un director que conoce el contexto social y cultura de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para

enriquecer la tarea educativa

#### Parámetros

- 5.1-Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos y su vínculo con la práctica educativa.
- 5.2-Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.
- 5.3-Propone estrategias de colaboración entre el director, supervisión y otros directivos.

#### Indicadores

- 5.1.1.- Identifica acciones para el fortalecimiento de la identidad cultural de los alumnos y la promoción del dialogo intercultural en el aula y escuela.
- 5.1.2- Reconoce que la diversidad lingüística y cultural presente en la escuela enriquece el trabajo educativo.
- 5.2.1- Diseña estrategias para involucrar activamente a las familias en la educación de los hijos.
- 5.2.2- Reconoce el papel de la dirección en el establecimiento de vínculos entre la escuela y la comunidad para el logro educativo de los alumnos.
- 5.2.3- Explica como gestionar recursos humanos o iniciativas comunitarias que contribuyan a la mejora de los aprendizajes de los alumnos.
- 5.2.4- Identifica acciones para la participación activas de los Consejos Escolares de Participación Social y de la Asociación de Padres de familia que contribuyan a la mejora de la calidad y equidad educativa.

5.2.5- Reconoce que la colaboración con distintas instancias de gobierno y de la sociedad civil amplia las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.

5.3.1- Reconoce las ventajas de trabajar en colaboración con los directores, los Asesores Técnico Pedagógico y el Supervisor para organizar redes interinstitucionales de ayuda mutua que contribuyan a la mejora de las prácticas educativas.

5.3.2- Reconoce la importancia de compartir experiencias de mejora escolar para acordar proyectos educativos con sus colegas de zona

5.3.3- Identifica estrategias para desarrollar con el supervisor, los ATP y otros directivos de la zona a fin de superar problemas comunes que afectan el aprendizaje de los alumnos de la zona.

#### **4.5 .Etapas de la evaluación**

Etapa 1. Expediente de evidencias de la función de dirección.

En esta etapa el director recopilará una muestra de documentos que se hayan producido a partir de su gestión y coordinación, como evidencia del ejercicio de su función directiva. A partir de estas evidencias el personal con funciones de dirección elaborará un texto de análisis donde argumente las decisiones y acciones que toma en el ejercicio de su función. (Ver anexo 3)

Cinco documentos:

- ❖ Una evidencia con resultados estadísticos
- ❖ Una evidencia de CTE de Acuerdos de fase intensiva o inicio del curso
- ❖ Una evidencia de CTE, de cuarto bimestre, avances de las acciones
- ❖ Acta de CEPS primera sesión
- ❖ Acta de CEPS segunda sesión

## Texto de análisis de la etapa 1

Cuatro días después de subir los documentos digitalizados y contando con cuatro horas una vez que comienza el proceso para redactar el análisis

### a. Resultados educativos de su escuela del ciclo escolar:

En la primera parte de su texto de análisis se espera que el Director refiera y analice los resultados educativos que se han alcanzado en su escuela (índices de reprobación, deserción, eficiencia terminal, rezago educativo o logros escolares), para identificar los principales problemas de logro educativo, y a partir de los cuales se definieron las prioridades para el ciclo escolar

### b. Consejo Técnico Escolar:

En esta parte del texto de análisis el personal con funciones de dirección dará cuenta de los acuerdos tomados en el CTE al inicio del ciclo escolar para definir las prioridades a atender y su seguimiento, en beneficio del aprendizaje de los alumnos y la mejora de los resultados educativos de la escuela.

### c. Consejo Escolar de Participación Social:

En esta parte del texto de análisis el personal con funciones de dirección dará cuenta de los acuerdos tomados en el CEPS al inicio del ciclo escolar, relacionados con el vínculo con los padres de familia y la comunidad, en beneficio del aprendizaje de los alumnos y la mejora de los resultados educativos de la escuela.

### d. Análisis de resultados de la gestión directiva:

En esta parte del texto de análisis el personal con funciones de dirección reflexionará sobre la gestión directiva que desarrolló durante el ciclo escolar, tanto en

el CTE como en el CEPS, para promover la mejora de los aprendizajes de los alumnos y los resultados educativos de la escuela, para ello referirá por escrito las fortalezas y áreas de oportunidad que identificó en su función directiva, así como las acciones que vislumbra para mejorarla.

## Etapa 2. Examen de conocimientos y habilidades directivas.

Este instrumento se constituirá con situaciones escolares de la vida real con planteamientos a resolver. Se trata de un instrumento estandarizado y autoadministrable.

La estructura del Examen es de carácter mixto: se encuentra integrado tanto por grupos de reactivos asociados a los casos, como por reactivos de opción múltiple. Es importante mencionar que un caso se define como la descripción de una situación problema que el sustentante deberá analizar o resolver a partir de los planteamientos de los reactivos asociados al mismo. El caso se encuentra conformado por dos partes:

- ✓ Narrativa.- Es un texto que describe la situación problema al que se puede enfrentar un docente en su práctica profesional cotidiana, ya sea a nivel de aula o de escuela. Este breve escrito describe personajes y sucesos en los que se presentan datos y procesos que servirán de insumo para el análisis o resolución de la situación problema por parte del docente
- ✓ Tareas evaluativas.- Son los reactivos asociados al texto de la narrativa. Las tareas demandan al docente la puesta en juego de sus conocimientos, habilidades didácticas y experiencia profesional, respecto a situaciones similares a las que se ha enfrentado en su quehacer profesional cotidiano

El Examen está conformado por 124 reactivos de cinco tipos: jerarquización, relación de columnas, complementación, agrupamiento y cuestionamiento directo, y que responden a la intención de cada uno de los indicadores.

### Etapa 3. Ruta de Mejora argumentada.

En esta etapa el personal con funciones de dirección, elaborará una Ruta de Mejora en la que identifique claramente las prioridades educativas de la escuela, así como una propuesta de acciones para atenderlas y evaluar sus resultados. Además, el personal con funciones de dirección elaborará un escrito en el que analice, justifique, sustente y dé sentido a las acciones elegidas.

#### Rubros

- ❖ Contexto interno y externo de la escuela
- ❖ Diagnóstico de la escuela
- ❖ Prioridades y metas establecidas en la escuela
- ❖ Acciones para atender las prioridades
- ❖ Acciones de seguimiento de las prioridades
- ❖ Estrategias de evaluación de los resultados de la gestión directiva

#### Texto de análisis etapa 3

El participante tendrá que acudir a una sede y dispondrá de cuatro horas para llevarlo a cabo, será redactado en texto seguido en el formato disponible. El cual es abierto y no contiene divisiones, columnas o esquemas específicos

Los rubros a desarrollar serán los mismos que en la etapa 2 y estos podrán ser ampliados en base a preguntas o enunciados

#### 4.6 Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.

En el ejercicio de la docencia llamaremos Desarrollo profesional.- al proceso que sigue el personal docente y personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnico pedagógica y técnico docente para fortalecer tanto sus competencias como su capacidad para tener los desempeños profesionales que

conduzcan a la obtención de los resultados esperados en las aulas y las escuelas públicas de educación básica. La formación continua es una parte fundamental del desarrollo profesional.

Tutoría y acompañamiento a docentes y directivos son la base y la consecuencia de cualquier sistema de evaluación. Es concebida como el conjunto de alternativas de atención individualizada que parte de un diagnóstico,

Sus destinatarios pueden ser estudiantes o docentes. Si son estudiantes se dirige a quienes presentan rezago educativo o, por el contrario, poseen aptitudes sobresalientes;

En el caso de los maestros, se implementa para solventar situaciones de dominio específico de los programas de estudio. En ambos casos se requiere del diseño de trayectos individualizados. La asesoría es un acompañamiento que se da a los docentes para la comprensión e implementación de las nuevas propuestas curriculares. Su reto está en la resignificación de conceptos y prácticas.

Tutoría y Asesoría suponen un acompañamiento cercano; esto es, concebir a la escuela como un espacio de aprendizaje y reconocer que el tutor y el asesor también aprenden.

Uno de los instrumentos de la reforma educativa que se bosquejó a lo largo del 2013 fue el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE).

El SATE se define como el “conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados al personal docente y personal con funciones de dirección para mejorar la práctica profesional docente y el funcionamiento de la escuela” (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2013c, p. 4).

En cumplimiento con la LGSPD, los Docentes y Directivos evaluados obtendrán niveles en cuanto a sus resultados en la Evaluación del Desempeño, los

cuales son 4: (Ver anexo 4)

No suficiente, Suficiente, Bueno y Destacado. A cada resultado corresponde una acción

Al obtener un resultado No suficiente, se someterán a regularización a través de tutorías y formación continua y participan en una segunda oportunidad.

Si el resultado es Suficiente, tendrán asegurada la permanencia por cuatro años y participan en programas de Desarrollo Profesional

## CONCLUSIONES

En este proceso de investigación surgieron dudas, avances y nuevas interrogantes. Puedo concluir con respecto a la pregunta que genero este trabajo, que el “perfil” que se tiene que cubrir a partir de la Reforma del 2013, es más específico que el que con anticipación se manejaba.

Este nuevo perfil, nos orienta y guía sobre lo que se consideran requisitos mínimos a cubrir por quienes desempeñen la función de Dirección de una escuela y siempre enfocado en la mejora del aprendizaje de los alumnos que asistan a ella.

En general podíamos sintetizar en los siguientes aspectos los cambios que la educación del país tuvo a raíz de la reforma del 2013.

- a) Nuevas reglas para la asignación de plazas, tanto de ingreso como de ascenso.
- b) Se amplía el perfil de aspirantes, ya que se abre a todo el que quiera dedicarse a ser maestro, desde este punto las Normales están siendo cuestionadas.
- c) La evaluación ya no como elección (como fue Carrera Magisterial) sino como obligación y consecuencias para los que no cumplan con los niveles deseables.
- d) Los resultados de la evaluación, serán públicos para la población en general.
- e) Castigos para faltistas, que ya existía en la anterior Reglamento de trabajadores, pero con ningún efecto real.
- f) Límites a los comisionados sindicales, tendrán que justificar la necesidad de esta agrupación y su sueldo correrá por cuenta de las cuotas y no como antes que la autoridad asumía el costo.

En nuestro país en las evaluaciones docentes se percibe la finalidad técnica de medir las capacidades de enseñanza de los maestros y, se pudiera suponer, que también se anhela mejorarlas.

Se requieren políticas serias y de largo plazo que pudieran tener como resultado una transformación radical de la formación inicial y continua de los docentes, pues es claro que hasta ahora solo se perseguía la cobertura y no la calidad de la formación.

Los cambios legislativos llevaron a diferentes modos de enfocar la función directiva: Desde el acuerdo 96, pasando por los programas Escuelas de Calidad y llegando a la LGSPD

Algunas escuelas y sus Directivos, siguen atrapados en darle mayor peso al aspecto administrativo y de control, por lo que el proceso de evaluación de competencias es necesario. Sin embargo, es obligación del Estado proporcionar oportunidades de actualización para las personas que no han profesionalizado su labor Directiva

La teoría de eficacia escolar, que sugiere que la escuela sí puede hacer la diferencia a pesar de operar en condiciones en desventaja, está implícita en los cambios a la legislación mexicana.

Al identificar de manera temprana las necesidades de los niños, y otorgándoles un apoyo apropiado, será posible combatir de manera más efectiva las desventajas que se presentan en los procesos de aprendizaje a futuro.

México ha tomado la experiencia de 2 países E. U y Chile, en cuanto a evaluación del desempeño docente. En EU, la evidencia sobre los exámenes de selección para maestros, indica que los resultados en estas pruebas no guardan relación con los resultados académicos de los estudiantes.

La palabra Calidad aplicada al ámbito educativo es de uso reciente y dado que está expresada en un sistema de normas construidos por el hombre, referidos a su formación, como ser individual y como ser social, intervienen además dimensiones como la ideológica o la economicista que expresan intereses, de grupo.

La idoneidad pretende ser medida, cuando es la vocación lo que verdaderamente forja el espíritu magisterial.

La gestión educativa será la manera en que todos los que intervienen en el acto educativo cumplan su función.

La piedra angular de la evaluación es ubicarse en un proceso de mejora. Los docentes evadirán la consigna “de demostrar cuán buen profesional se es”, porque esto no está en tela de juicio, sino se enfocarán en qué proyecto de mejora se está dispuesto a emprender para el propio desarrollo personal y profesional”

El SATE Sistema de Atención Técnica a la Escuela, tiene dos posibilidades de desarrollo que podrían ser complementarias en la teoría o en la normativa, pero su coexistencia es difícil en la vida escolar debido, fundamentalmente, a las limitaciones de recursos. Por un lado, se encuentran el apoyo y acompañamiento a la gestión escolar, al Consejo Técnico y al colectivo en su conjunto. Por otro se le considera como una vía de profesionalización, lo cual se asocia con el apoyo al desarrollo profesional individual del docente.

El SATE cobra importancia ya que serán equipos de profesionales, con la función de apoyar a las instituciones que así lo necesiten, cuando sus resultados tanto individuales como grupales resulten negativos.

## REFERENCIAS

- ANTÚNEZ, Serafín (2004), Organización escolar y acción directiva. México, Biblioteca para la actualización del maestro. SEP.
- ARNAUT, A. (1998). La federalización educativa en México. El Colegio de México-CIDE, México.
- CLERKIN. (1999). Organización de Estados Iberoamericanos por la Educación, la ciencia y la cultura I. Seminario taller sobre perfil del Docente y Estrategias de Formación. Perú.
- COHEN, Dorothy (1997), Cómo aprenden los niños, México, Biblioteca para la actualización del maestro. SEP/Fondo de Cultura Económica.
- COCKCROFT, James. (1996) El maestro en la revolución mexicana. El Colegio de México. México.
- EGIDO, I. (2006). El director escolar modelos teóricos y políticos. Editorial Pais, España.
- FULLAN Michael y Hargreaves A. (2001), La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar. México, Biblioteca para la actualización del maestro. SEP/Amorrotu editores.
- GUIOMAR, N. d. (2003). Nuevas propuestas para la gestión educativa. Editorial, País. Chile.
- INEE. (2001). Batería para evaluar las funciones del director. México.
- PERRENOUD, Philippe (2004), Diez nuevas competencias para enseñar, México, Biblioteca para la actualización del maestro. SEP/Graó.

SAMMONS, Pam (1998), Características clave de las escuelas efectivas, México, Biblioteca para la actualización del maestro. SEP.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (1980). Manual de organización de la escuela de educación primaria. México.

\_\_\_\_\_ (1982). Acuerdo núm.96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. México.

\_\_\_\_\_ (1986). Manual del director del plantel de educación primaria. México.

\_\_\_\_\_ (1986). Manual técnico pedagógico del director del plantel de educación primaria. México.

DE ANTUNEZ, Serafín. (1998). Claves para la organización de centros escolares. Horsori, Madrid:

SILVANA, F. (2014). El rol del director en la escuela . Peru.

SCHMELKES. Sylvia. (1994). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Interamer, México.

\_\_\_\_\_, Sylvia (1994), Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, México, Interamer, México.,

STENHAUSE, L. (1981) La investigación y el desarrollo del curriculum. Madrid Morata

\_\_\_\_\_, (1983) La investigación como base de la enseñanza. Madrid. Morata

#### **Referencias de internet:**

AGUERRONDO, I. (s.f.). (2010) *OEI*. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación:  
<http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>

BAZANT, M. (2009). *La historia como recuerdo del pasado*. Recuperado el 04 de 11 de 2015, de <http://perez-sevilla.blogspot.mx/2009/09/los-numeros-favorecen-las-minorias.html>

BOTERO, C. (10 de 06 de 2008). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de Tendencias de la gestión educativa:  
<http://www.gestiopolis.com/tendencias-de-la-gestion-educativa/>

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Artículos 1°, 2°, 3° y 4°. Disponible en:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

DECRETO por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente, publicado en el DOF el 11/09/13. Artículo 4. Disponible en:  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013)

IZQUIERDO, C. M. (2004). *books.Google*. Recuperado el 11 de 12 de 2015, de Educación y desarrollo económico en América Latina y el Caribe:  
[https://books.google.com.mx/books?id=VfTeaGwKK\\_kC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=](https://books.google.com.mx/books?id=VfTeaGwKK_kC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=)

LATAPÍ Sarre, Pablo (2003), ¿Cómo aprenden los maestros? México: SEP/SEByN, pp. 7-22, Cuadernos de discusión 6. Disponible en:  
<http://basica.sep.gob.mx/fcms/cds06.pdf>

LEY General de Educación. Artículos: 2°, 4°, 6°, 7° y 8°, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de diciembre de 2014. Disponible en:  
[http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley\\_general\\_educacion.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf)

LEY General de los derechos de niñas, niños y adolescentes, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de diciembre de 2014, México. Disponible en:  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDNNA\\_041214.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDNNA_041214.pdf)

ONU (1948), Declaración Universal de los Derechos Humanos. Disponible en:  
<http://200.33.14.21:83/20121116060632-187.pdf>

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018. (s.f.). Obtenido de  
<http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>

PODER LEGISLATIVO, SEP. (7 de 12 de 1982). SEP. Recuperado el 12 de 11 de  
2015, de Acuerdo 96:  
[http://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce\\_marco/archivos/acuerdo96.p  
df](http://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce_marco/archivos/acuerdo96.pdf)

QUINTANILLA, S. (2005). Biblioweb.

RODRÍGUEZ-MOLINA, G. (2011). *redalyc.org*. Recuperado el 13 de 01 de 2016,  
de Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de  
enseñanza: <http://www.redalyc.org/html/834/83421404003/index.html>

SEP. (2015). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL CON  
FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN. Recuperado el 15 de 11  
de 2015, de  
[http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/perman  
encia/parametros\\_indicadores/PPI\\_DESEMPENO\\_DIRECTIVOS\\_SUPERV  
ISORES.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/parametros_indicadores/PPI_DESEMPENO_DIRECTIVOS_SUPERVISORES.pdf)

\_\_\_\_\_ (2015) Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos. Proceso de Evaluación  
del Desempeño de Personal con funciones de Dirección. (s.f.). Obtenido de  
[http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/perman  
encia/etapas\\_aspectos/VERSION\\_FINAL\\_dmj\\_directores\\_190515.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/etapas_aspectos/VERSION_FINAL_dmj_directores_190515.pdf)

\_\_\_\_\_ (2011), "Características del Plan de Estudios 2011. Educación Básica" en  
Plan de estudios 2011. Educación básica. México, SEP, pp. 25-89.  
Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/dgdc/sitio/pdf/PlanEdu2011.pdf>

\_\_\_\_\_ (2013), Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los  
Consejos Técnicos Escolares, Educación Básica, México, SEP. Disponible

en:

<http://basica.sep.gob.mx/seb2010/pdf/MCTE/1LiOrFunConTecEsEduBa.pdf>

\_\_\_\_\_ (2010), “El modelo de gestión educativa estratégica”, en: Programa Escuelas de Calidad, Módulo I, Modelo de gestión. Educación Estratégica. México. SEP, Segunda edición, pp. 81-113. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>

\_\_\_\_\_ (2010), “Estándares para la Gestión de Escuelas”, “Estándares del Programa Escuelas de Calidad”, “Comparación de Estándares para la Gestión de Escuelas vs Estándares PEC” y “Estándares de Gestión para la Educación básica”, en: Programa Escuelas de Calidad. Módulo III, Estándares de gestión para la educación básica, México. Segunda edición, pp. 62-92. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>

\_\_\_\_\_ (2010), “Trabajo colegiado y colaborativo”, en: Programa Escuelas de Calidad, Módulo V, Un modelo de gestión para la supervisión escolar, México, SEP, pp.93-97. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo5.pdf>

\_\_\_\_\_ (2014), “Del fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas de educación básica” y “Del uso de los resultados de la evaluación como retroalimentación para la mejora escolar”, en: Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, México, SEP. Disponible en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014)

\_\_\_\_\_ (2014), Orientaciones para establecer una Ruta de Mejora. Educación Básica Preescolar-Primaria Secundaria ciclo escolar 2014-2015. Consejos Técnicos Escolares. Fase intensiva, México, SEP. Disponible en: [http://basica.sep.gob.mx/OFI\\_Rutademejora.pdf](http://basica.sep.gob.mx/OFI_Rutademejora.pdf)

- \_\_\_\_\_ (2014), La Ruta de Mejora de Escolar, un Sistema de Gestión para Nuestra escuela. Educación Preescolar, Primaria o Secundaria. Guía de Trabajo, Consejos Técnicos Escolares. Fase Intensiva. México SEP. Disponible en: [http://basica.sep.gob.mx/GFI\\_Preescolar.pdf](http://basica.sep.gob.mx/GFI_Preescolar.pdf)
- \_\_\_\_\_ (2011), “La gestión educativa y de los aprendizajes”, en: Plan de estudios 2011. Educación básica. México, SEP, pp. 69-85. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/dgdc/sitio/pdf/PlanEdu2011.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2011), “Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela”, “Diversificación y contextualización curricular: Marcos Curriculares para la educación indígena” y “La gestión educativa y de los aprendizajes”, en: Plan de estudios 2011. Educación básica. México, SEP, pp. 36; 56-61; 69-85. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/dgdc/sitio/pdf/PlanEdu2011.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2014), Acuerdo secretarial número 716. Lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación, México, SEP. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/62550be0-b2d6-4c65-9324-0f0ca932e616/a716.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2014), Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, México, SEP. Disponible en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014)
- \_\_\_\_\_ (2013), Acuerdo 696 por el que se establecen normas generales para la evaluación, acreditación, promoción y certificación en la educación básica. México, SEP, publicado en el DOF el 20/09/2013. Disponible en: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5314831&fecha=20/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5314831&fecha=20/09/2013)

\_\_\_\_\_ (2015), Marco de referencia sobre la gestión de la convivencia escolar desde la escuela pública, México, SEP, pp. 12-14, 18-19. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/marcoconv.pdf>

\_\_\_\_\_ (2007), Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. México, Colofón/Graó.

TASAYCO1, A. V. (2 de 12 de 2013). *REVISTAS INVESTIGACIÓN*. Recuperado el 06 de 11 de 2015, de CALIDAD Y CALIDAD EDUCATIVA: [revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/.../7157](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/.../7157)

TORRES, M. (06 de 09 de 2013). *CNN México*. Recuperado el 06 de 11 de 2015, de 7 puntos clave de la nueva ley para evaluar a los profesores: <http://mexico.cnn.com/nacional/2013/09/06/7-puntos-clave-de-la-nueva-ley-para-evaluar-a-los-profesores>

ZORRILLA, M. y. (2008). "*Reforma educativa en México. Descentralización y nuevos actores*". Obtenido de Sinéctica: <http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Revista/Articulo002>

## ANEXOS

### Anexo 1 Batería de instrumentos para evaluar al director de escuelas primarias



---

## Batería de Instrumentos para Evaluar las Funciones del Director de Escuela Primaria

MANUAL, CUESTIONARIOS Y CONCENTRADOS

---

Ma. Antonieta Aguilera G.  
*Dirección de Evaluación de Escuelas, del INEE*

## Instrumentos para la evaluación diagnóstica de las funciones del director de escuela primaria

- Cuestionario "Auto evaluación de la función directiva al inicio del ciclo escolar"
- Cuestionario a profesores para valorar la función del director al inicio del ciclo
- Concentrado para valorar la función del director al inicio del ciclo escolar

### Auto evaluación de la función directiva al inicio del ciclo escolar

**Estimado (a) director (a):**

Como las actividades que usted promueve o realiza al inicio del ciclo escolar son muy importantes para definir el funcionamiento de la escuela, solicito que a través del siguiente cuestionario se autoevalúe con la intención de identificar aquellos aspectos que son parte de sus fortalezas y también aquellos donde es necesario mejorar.

Este cuestionario presenta tres partes, la primera está relacionada con acciones para organizar la actividad escolar; la segunda hace referencia a aspectos de tipo técnico pedagógico y la tercera a las acciones relacionadas con la comunicación, el clima escolar y la organización personal del tiempo.

Solicito que sus respuestas sean honestas para que la auto-evaluación sea realista y útil, pues la información permitirá elaborar un plan de trabajo a fin de fortalecer la función que usted desempeña en la escuela.

**Atentamente**

**SUPERVISOR (A)**

**Instrucciones.** Para cada una de las afirmaciones marque con equis (X) en la columna que corresponda a lo que usted realizó al inicio del ciclo escolar. Al final de cada apartado aparece un espacio para que usted amplíe su respuesta particularmente de los aspectos donde usted contestó No.

## PARTE 1. La Organización Escolar.

ASPECTOS A EVALUAR	VALORACIÓN	
<b>A. Para organizar el Consejo Técnico Consultivo, usted...</b>	SI	NO
1. Promovió que se estableciera oportunamente durante el primer mes del ciclo escolar.		
2. Promovió que se eligiera al profesor más idóneo para cumplir la función de secretario.		
3. Promovió que se eligiera al profesor más idóneo para el cargo de tesorero.		
4. Programó una agenda de reuniones para el ciclo escolar.		
<b>B. Para organizar las comisiones docentes, usted...</b>		
5. Promovió que se definieran en función de las necesidades de la escuela.		
6. Promovió que se eligieran a los profesores más idóneos para desempeñar las funciones de cada comisión.		
7. Orientó a los integrantes para que desarrollaran sus funciones adecuadamente.		

ASPECTOS A EVALUAR	VALORACIÓN	
<b>C. Para elaborar el Plan Anual escolar, usted...</b>	SI	NO
8. Promovió su elaboración de manera oportuna ( <i>se realizó con anticipación</i> ).		
9. Consideró que respondiera a las necesidades actuales de la escuela.		
10. Verificó que presentara metas, recursos, estrategias, etc. es decir que estuviera completo.		
11. Definió objetivos realistas, que se pueden alcanzar en el ciclo escolar.		
<b>D. Para elaborar el Proyecto Escolar, usted...</b>		
12. Promovió la participación del equipo docente en su elaboración.		
13. Verificó que los objetivos respondieran a las necesidades de la escuela.		
14. Promovió que se tomaran en cuenta los resultados de aprendizaje de los alumnos del ciclo escolar anterior.		
15. Verificó que los objetivos fueran alcanzables para el ciclo escolar.		
16. Verificó que las actividades o estrategias se relacionaran con los objetivos.		
17. Verificó que las actividades o estrategias fueran realistas, de acuerdo a las condiciones de la escuela.		
<b>E. En la asignación de profesores a los grupos, usted...</b>		
18. Consideró que hubiera un profesor para cada grupo.		
19. Consideró las características de los profesores y las necesidades particulares de los alumnos de cada grupo.		
20. Tomó en cuenta la experiencia de los profesores para asignarlos a los grupos.		
21. Tomó en cuenta los resultados de que obtuvieron los profesores en el ciclo escolar anterior.		
<b>F. Para que el horario de clases se aproveche, usted....</b>		
22. Elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases.		
23. Implementó estrategias para evitar interrumpir las clases a fin de cumplir con el calendario oficial.		

**Comentarios adicionales.** En el siguiente espacio escriba información que considere necesaria para ampliar las respuestas, particularmente de los aspectos donde usted contestó NO. Registre el número de afirmación y escriba su comentario.

## PARTE 2. La Función Técnico Pedagógica

ASPECTOS A EVALUAR	VALORACIÓN	
	SI	NO
<b>G. Con relación a los libros de texto, usted...</b>		
24. Consiguió todos los libros para todos los grupos.		
25. Verificó que los profesores promovieran su uso.		
26. Estableció estrategias para su cuidado y conservación.		
<b>H. En cuanto al material curricular para el docente, publicado por la SEP: Libros del maestro, planes y programas, avance programático y ficheros, usted...</b>		
27. Consiguió todo este material para todos los profesores.		
28. Proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tuvieran experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente.		
<b>I. En cuanto a la planeación de clases de los profesores, el usted...</b>		
29. Definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases.		
30. Orientó o promovió que los profesores con experiencia, orientaran a sus compañeros para planear adecuadamente las clases considerando los criterios establecidos.		
<b>J. En cuanto a la evaluación, usted...</b>	SI	NO
31. Proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos.		
32. Promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.		

**Comentarios adicionales.** En el siguiente espacio escriba información que considere necesaria para ampliar las respuestas, particularmente de los aspectos donde usted contestó NO. Registre el número de afirmación y escriba su comentario.

## PARTE 3. La Comunicación en la Escuela.

ASPECTOS A EVALUAR	VALORACIÓN		
	SI	NO	NO SÉ
<b>K. En relación a la comunicación con los padres, usted...</b>			
33. Proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas.			
34. Dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.			
35. Convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la Sociedad de Padres de Familia.			
<b>L. En relación a la comunicación con el personal, de la escuela, el director...</b>			
36. Dio a conocer oportunamente información relacionada con el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo.			
37. Dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres y maestros entre otros.			

**Comentarios adicionales.** En el siguiente espacio escriba información que considere necesaria para ampliar las respuestas, particularmente de los aspectos donde usted contestó con No o No Sé. Registre el número de afirmación y escriba su comentario.

**En general considero que mi trabajo como director es:**

Excelente|            (    )            Muy bueno    (    )            Bueno    (    )  
Regular            (    )            Malo            (    )            Pésimo    (    )

**Explique los motivos por los cuales marcó la opción anterior.**

---

---

---

---

---

---

**DATOS DEL DIRECTOR**

Género:      Femenino (    )    Masculino (    )            Edad: \_\_\_\_\_ Años  
Grado máximo de estudios: \_\_\_\_\_  
Años como director: \_\_\_\_\_ Años como director en la escuela actual: \_\_\_\_\_  
Fecha : \_\_\_\_\_

**Cuestionario a profesores para valorar la función del director al inicio del ciclo escolar**

**Estimado profesor:**

Como las actividades que realiza o promueve el director al inicio del ciclo escolar son importantes para el buen funcionamiento de la escuela, por tal motivo, se pide su opinión para evaluarlo en cada uno de los aspectos que se presentan en este cuestionario.

El cuestionario está organizado en tres partes: la primera presenta actividades relacionadas con la organización de la escuela; la segunda con aspectos de tipo técnico pedagógico y la tercera con acciones que hacen referencia a la comunicación que se plantea en la escuela.

Le solicito que las respuestas sean apegadas a lo que usted observa y vive en la escuela para que la valoración sea justa. Asimismo le informo que este cuestionario es anónimo y que la información que proporcione se utilizará solo para los fines antes señalados.

ATENTAMENTE

SUPERVISOR (A)

**Instrucciones.** Para cada afirmación marque con equis (x) la columna que corresponda a lo que observa o vive en la escuela. Marque la columna "No sé" solo en aquellos casos donde usted no tiene información. Al final de cada apartado aparece un espacio para que usted amplíe su respuesta particularmente de los aspectos donde usted contestó con No o No Sé.

### PARTE 1. La Organización Escolar.

ASPECTOS A EVALUAR	VALORACIÓN		
	SI	NO	NO SÉ
<b>A. Para organizar el Consejo Técnico Consultivo, el director...</b>			
1. Promovió que se estableciera oportunamente durante el primer mes del ciclo escolar.			
2. Promovió que se eligiera al profesor más idóneo para cumplir la función de secretario.			
3. Promovió que se eligiera al profesor más idóneo para el cargo de tesorero.			
4. Programó una agenda de reuniones para el ciclo escolar.			
<b>B. Para organizar las comisiones docentes, el director...</b>			
5. Promovió que se definieran en función de las necesidades de la escuela.			
6. Promovió que se eligieran a los profesores más idóneos para desempeñar las funciones de cada comisión.			
7. Orientó a los integrantes de cada comisión para que desarrollaran las funciones adecuadamente.			

ASPECTOS A EVALUAR	VALORACIÓN		
	SI	NO	NO SÉ
<b>C. Para elaborar el Plan Anual escolar, el director...</b>			
8. Promovió su elaboración de manera oportuna ( <i>se realizó con anticipación</i> ).			
9. Consideró que respondiera a las necesidades actuales de la escuela.			
10. Verificó que presentara metas, recursos, estrategias, etc., es decir, que estuviera completo.			
11. Definió objetivos realistas, que se pueden alcanzar en el ciclo escolar.			

<b>D. Para elaborar el Proyecto Escolar, el director...</b>			
12. Promovió la participación del equipo docente en su elaboración.			
13. Verificó que los objetivos respondieran a las necesidades de la escuela.			
14. Promovió que se tomaran en cuenta los resultados de aprendizaje de los alumnos del ciclo escolar anterior.			
15. Verificó que los objetivos fueran alcanzables para el ciclo escolar.			
16. Verificó que las actividades o estrategias se relacionan con los objetivos.			
17. Verificó que las actividades o estrategias fueran realistas, de acuerdo a las condiciones de la escuela			
<b>E. En la asignación de profesores a los grupos, el director...</b>			
18. Consideró que hubiera un profesor para cada grupo.			
19. Consideró las características de los profesores y las necesidades particulares de los alumnos de cada grupo.			
20. Tomó en cuenta la experiencia de los profesores.			
21. Tomó en cuenta los resultados de que obtuvieron los profesores en el ciclo escolar anterior.			
<b>F. Para que el horario de clases se aproveche, el director...</b>			
22. Elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases.			
23. Implementó estrategias para evitar interrupción de clases a fin de cumplir con el calendario oficial.			

**Comentarios adicionales.** En el siguiente espacio escriba información que considere necesaria para ampliar las respuestas, particularmente de los aspectos donde usted contestó con **No** o **No Sé**. Registre el número de afirmación y escriba su comentario.

## PARTE 2. La Función Técnico Pedagógica

ASPECTOS A EVALUAR	VALORACIÓN		
	SI	NO	NO SÉ
<b>G. Para la obtención y cuidado de los libros de texto, el director...</b>			
24. Consiguió todos los libros para todos los grupos.			
25. Verificó que usted y sus compañeros promovieran su uso.			
26. Estableció estrategias para su cuidado y conservación.			
<b>H. En cuanto al material curricular para el docente, publicado por la SEP: Libros del maestro, planes y programas, avance programático y ficheros, el director...</b>			
27. Consiguió todo este material para todos los profesores.			
28. Proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tienen experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente.			
<b>I. En cuanto a la planeación de clases de los profesores, el director...</b>			
29. Definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases.			
30. Orientó o promovió que los profesores con experiencia, orientaran a sus compañeros para planear adecuadamente las clases considerando los criterios establecidos.			
<b>J. En cuanto a la evaluación, el director:</b>			
31. Proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos.			
32. Promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.			

**Comentarios adicionales.** En el siguiente espacio escriba información que considere necesaria para ampliar las respuestas, particularmente de los aspectos donde usted contestó con **No** o **No Sé**. Registre el número de afirmación y escriba su comentario.

### PARTE 3. La Comunicación en la Escuela.

ASPECTOS A EVALUAR	VALORACIÓN		
	SI	NO	NO SÉ
<b>K. En relación a la comunicación con los padres, el director...</b>			
33. Proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas.			
34. Dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.			
35. Convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la Sociedad de Padres de Familia.			
<b>L. En relación a la comunicación con el personal, de la escuela, el director...</b>			
36. Dio a conocer oportunamente información relacionada con el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo.			
37. Dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres y maestros entre otros.			

**Comentarios adicionales.** En el siguiente espacio escriba información que considere necesaria para ampliar las respuestas, particularmente de los aspectos donde usted contestó con **No** o **No Sé**. Registre el número de afirmación y escriba su comentario.

A continuación marque con equis (x) la opción que se apegue más a la percepción que usted tiene del trabajo que realiza el director en la escuela. Posteriormente justifique su opinión.

**En general considero que el trabajo del director es:**

Excelente ( )                      Muy bueno ( )                      Bueno ( )

Regular ( )                      Malo ( )                      Pésimo ( )

**Explique los motivos por los cuales marcó la opción anterior.**

---

---

#### DATOS DEL DOCENTE

Grupo que atiende \_\_\_\_\_ Años como docente en la escuela: \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

## Anexo 2 Mapa conceptual: Dimensiones, parámetros e indicadores



## Anexo 3 Relación entre las dimensiones y la evaluación del desempeño docente

Perfil para el personal con funciones de Dirección y de Supervisión	Expediente de evidencias de la función de Dirección	Examen de conocimientos y habilidades directivas	Ruta de mejora argumentada
DIMENSION 1. Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan	No se abordan en el instrumento.	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.3, 1.2.5, 1.3.1, 1.3.3, 1.4.1	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.2.2, 1.2.4
1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela.			
1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.			
1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.			
1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.			
DIMENSION 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela	En el instrumento se aborda en el indicador: 2.1.3, 2.3.1	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.3.3, 2.3.4, 2.4.2, 2.5.3, 2.6.2, 2.6.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.6, 2.2.3, 2.3.2, 2.3.5
2.1 Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos.			
2.2 Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar.			
2.3 Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.			
2.4 Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos.			
2.5 Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan.			
2.6 Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.			
DIMENSION 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.1 y 3.3.2.	En el instrumento se aborda el indicador: 3.1.3.	No se abordan en el instrumento.
3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.			
3.2 Selecciona estrategias de estudio y de aprendizaje para su desarrollo profesional.			
3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.			
DIMENSION 4. Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	No se abordan en el instrumento.	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.2, 4.1.5, 4.1.6, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.5, 4.3.2, 4.4.1, 4.4.3, 4.4.4	En el instrumento se aborda en el indicador: 4.1.8
4.1 Realiza su función directiva con apego a los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana.			
4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.			
4.3 Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva.			
4.4 Considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.			
DIMENSION 5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa	En el instrumento se aborda el indicador: 5.2.4.	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.2 y 5.3.2.	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.2.1, 5.2.5, 5.3.3
5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.			
5.2 Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.			
5.3 Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.			

**Anexo 4 Niveles obtenidos de la evaluación del Desempeño a Personal con funciones de Dirección**

RESULTADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		DESCRIPCIÓN
N I V E L E S	DESTACADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceden a la Promoción en la Función por Incentivos.</li> <li>• Para ascender de un nivel a otro deberá acreditar <b>INCREMENTO</b> en el desempeño y obtener resultado sobresaliente en la Evaluación Adicional.</li> <li>• Participan de programas de Desarrollo Profesional.</li> </ul>
	BUENOS	<p>Quienes laboren en zonas de alta pobreza y alejadas de zonas urbanas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceden a la promoción en la función por incentivos.</li> <li>• Para ascender de un nivel a otro deberá acreditar <b>INCREMENTO</b> en el desempeño y obtener resultado satisfactorio en la Evaluación Adicional.</li> <li>• Participan de programas de desarrollo profesional.</li> </ul>
	SUFICIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguran su permanencia en el servicio durante los siguientes 4 años.</li> <li>• Participan de programas de desarrollo profesional.</li> </ul>
	NO SUFICIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularización a través de tutorías y formación continua.</li> <li>• Participan de la evaluación en segunda oportunidad.</li> </ul>