



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 097, D.F. SUR**

**“LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR  
Y LA FUNCIÓN DIRECTIVA”**

**TESINA**

**Modalidad: Ensayo**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN PLAN 94**

**PRESENTA**

**MARÍA FÉLIX JIMÉNEZ PADILLA**

**ASESOR: DR. LUIS FELIPE BADILLO ISLAS**

**MÉXICO, D.F., AGOSTO 2017**



Ciudad de México, agosto 16 de 2017.

**DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN**

**C. MARÍA FÉLIX JIMÉNEZ PADILLA**  
Presente:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado de la dictaminación a la tesina titulada “La organización escolar y la función directiva”, que usted presenta como opción de titulación de la Licenciatura en Educación Primaria, le manifiesto que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución.

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

**A T E N T A M E N T E**  
**“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**

  
**S. E. P.**  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN DE LA CDMX SUR  
**DR. JUAN MANUEL SÁNCHEZ**  
Presidente de la Comisión de Titulación

JMS/pzc

## DEDICATORIAS

A mis Papás:

Sofía Padilla y Jiménez, y Feliciano Jiménez Vázquez.

A la memoria de mi mamá:

Gracias por su amor, cuidados, atenciones y consejos.

Por su entrega, valiente y decidida como madre y maestra.

Y por darme el ejemplo admirable de respeto y generosidad hacia los demás.

A mi papá:

Mi agradecimiento por su atención responsable y a tiempo.

Por inspirarme a aprovechar el estudio como la mejor herramienta de progreso.

A mi esposo: Pedro David Fragoso López: Mi cómplice incondicional.

Gracias por el tiempo, dedicación y paciencia hacia mi persona.

Por tu capacidad ambiciosa y constante a tus ideales y convicciones.

Y por acompañarme en todos los momentos que juntos decidimos compartir.

A mis mejores maestros y mi mayor orgullo: Mis hijos:

Jesús Fragoso Jiménez:

Gracias por enseñarme a dirigir esta gran tarea de ser madre y darle sentido a mi vida. Gracias por ser tan atento y útil, por inyectarme fuerza y valentía en todos mis objetivos. Y por brindar argumentos tan acertados hacia el progreso de nuestra familia.

Juan David Fragoso Jiménez:

Gracias por enseñarme la magia de la alegría de la vida. Por tu solidaridad y cariño en los momentos más significativos que hemos vivido. Y por animar a la realización firme de todos nuestros proyectos familiares.

A mis hermanas:

Ma. Teresa Jiménez Padilla:

Mi agradecimiento por escucharme siempre y ser mi guía en todos mis objetivos.

Por compartir experiencias de niñez y juventud que sólo tú y yo guardamos.

J. Yazmín Jiménez Padilla:

Gracias por tu tiempo preciso en el momento necesario.

Por tus reflexiones acertadas de la vida. Y por ser diferente.

A mi suegra:

María Luisa López Torres:

Gracias por el apoyo incondicional en los momentos más importantes de mi vida.

A mi gran familia:

Sobrinos, cuñados, con cuñados y sobrinos nietos.

Por permanecer en mi corazón y contribuir a practicar la solidaridad y el amor en cada una de las experiencias compartidas.

A mi Supervisor Escolar:

Maestro Juan Ramírez Martínez:

Gracias por el apoyo, consejos y comprensión.

Y por inspirarme a continuar hacia una superación profesional.

Mi admiración y respeto por siempre.

## AGRADECIMIENTOS

A mi Asesor de Tesina:

Doctor Luis Felipe Badillo Islas:

Mi agradecimiento por el tiempo, interés, orientación, apoyo intelectual y paciencia brindado en el desarrollo de este trabajo.

Mi admiración por la perseverancia y esperanza en mis objetivos trazados.

A mis lectores:

Maestro Martín Antonio Medina Arteaga:

Gracias por su apoyo académico de este trabajo, por su atención inteligente en esta tesina y por el tiempo dedicado en su labor universitaria.

Doctor Juan Manuel Sánchez

Gracias por facilitar y contribuir a la elaboración y terminación de esta tesina. Por el apoyo especialista, acertado y culto que me permitió estimular más mi vocación a la docencia.

## ÍNDICE

<b><u>PRESENTACIÓN</u></b>	<b><u>0</u></b>
<b><u>PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>PROPÓSITOS</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>CAPÍTULO 1. LAS FUNCIONES DE LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN PRIMARIA.</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>CAPÍTULO 2. EL PAPEL DEL DIRECTOR EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR</u></b>	<b><u>22</u></b>
<b><u>CAPÍTULO 3 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</u></b>	<b><u>41</u></b>
<b><u>CONCLUSIONES</u></b>	<b><u>56</u></b>
<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>

## PRESENTACIÓN

Rodríguez (1998) señala que dirigir una institución educativa no sólo se trata de lograr objetivos y obtener resultados, no basta reunir requisitos para el cargo ni almacenar una larga experiencia docente y directiva.

Las oportunidades de éxito aparecen o se descubren en la capacidad del director o administrador del plantel, fortalecer los mejores valores humanos y proyectarlos en la vida diaria de sus estudiantes.

La función directiva de la escuela primaria, quiere decir, llevar a cabo una coordinación de las acciones realizadas con el personal docente, de apoyo técnico, de asistencia al plantel, de padres de familia y sobre todo de los alumnos. Este cargo, lo ejecuta el director de la escuela.

El método que el director utilice para guiar y organizar las actividades de los docentes y su habilidad para trabajar en forma efectiva con ellos como grupo, son factores que caracterizarán el clima de trabajo en la escuela. El director tiene entre sus funciones la de conservar vivo el espíritu del grupo entre los miembros de la escuela y la de poner las condiciones que impulsen una motivación efectiva en el ambiente de trabajo.

El director es un profesionalista que tiene como función, ejercer la administración y organización de la escuela, es decir, guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros del plantel educativo. El director como persona, es un ser que tiene ante sí un gran compromiso social; también es un elemento clave en el proceso de mejoramiento de la calidad, por lo tanto, existe la necesidad de estar bien preparado pedagógicamente y superarse continuamente.

La dirección de una escuela comprende la administración, la organización y la gestión de todos sus recursos como un medio para garantizar la efectividad del proceso educativo, comprometer a los docentes en la toma de decisiones, animar e impulsar la iniciativa del personal, facilitar la comunicación y poner en práctica el trabajo del grupo desde el Consejo Técnico. No se debe perder de vista que el objetivo es analizar y resolver los problemas de la escuela para mejorar su

funcionamiento. Dejar a un lado las relaciones de tipo jerárquico con su personal va estimular y ayudar a los docentes a superar las dificultades.

En esta tesina se lleva a cabo un ensayo producto de la reflexión teórica y la experiencia profesional para abordar la relación entre la organización escolar y la función directiva. Para ello en el primer capítulo se abordan las funciones que tienen los directores de educación primaria. En el segundo se hace referencia a las tareas que llevan a cabo estos actores encaminadas a la mejora de la gestión en las escuelas. El tercer apartado hace mención de uno de los aspectos centrales asociados a la gestión que llevan a cabo los directivos en las instituciones educativas: la organización escolar. El desarrollo de estos puntos se basa en el supuesto de que el conocimiento y la aplicación de estrategias de gestión y organización escolar hacen posible, en principio, la mejora de la función directiva. También posibilitan desarrollar de mejor manera las tareas de gestión escolar y favorecer tanto los niveles de aprovechamiento escolar como el logro de los aprendizajes establecidos en los planes y programas de estudio.

## PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La sociedad actual se encuentra ante avances científico - técnicos y problemas complejos que demandan al sistema educativo una respuesta a las necesidades del individuo que se forma en las instituciones escolares.

Algunos de los problemas que se pueden presentar con relativa frecuencia en la escuela primaria son: altos índices de reprobación, deserción escolar, bajo nivel de aprovechamiento escolar, rigidez normativa, infraestructura inadecuada, carencia de materiales de apoyo y falta de integración entre instituciones.

El reto del servicio educativo siempre ha sido elevar la calidad de la educación. A la escuela le corresponde fortalecer la calidad de los servicios educativos, y es en éste aspecto, donde el director juega un papel muy importante ya que él conduce la escuela.

Actualmente el director se encuentra en problemas para impulsar el cambio al interior de la escuela que le demandan las políticas y reformas educativas. Estos problemas tienen que ver procesos de gestión y organización que posibiliten la participación de todos los participantes del plantel. El directivo se enfrenta al dilema de aprovechar las condiciones que tiene la escuela y coordinar a todos los participantes. De otra manera no se podrán lograr los resultados óptimos que sirvan a la sociedad de la cual forma parte.

Específicamente es el director de escuela primaria el que se ve en dificultades y se tiene que enfrentar, pues se encuentra ante la problemática de armonizar el trabajo de toda la escuela y con el ingrediente indispensable de que el resultado debe ser de calidad.

Otro problema para el director de la escuela es conceder especial interés al aspecto técnico-pedagógico. De esto depende en gran medida que la escuela cumpla con la finalidad para que fue creada. No obstante, ésta función compite con otras funciones y actividades que tiene que llevar a cabo y que en muchas ocasiones lo llevan a priorizar el cumplimiento de las tareas administrativas.

El conocimiento y organización del personal docente para aprovechar las habilidades, aptitudes y conocimientos de cada uno, se enfrenta a resistencias e inercias difíciles de vencer. Otras tareas que se ven disminuidas por el poco tiempo disponible son la preparación, la actualización, la lectura, la investigación. Sin su realización resulta más difícil guiar, supervisar y evaluar de manera creativa la práctica docente, planificar su trabajo y orientar a los maestros evitando la nociva improvisación. Por otra parte, sin estos recursos es más problemático el diseño, aplicación y evaluación del Plan de Trabajo. Mientras más trascendentes son, el directivo se ve ante la problemática de analizar y realizar más cuidadosamente las decisiones que toma.

Otros problemas que demandan mayores recursos y formación del directivo en materia de gestión y organización escolar son la escucha atenta de las inquietudes de los maestros y padres de familia y la evaluación constante de su propio desempeño. Si esto no se logra será difícil mejorar el trabajo.

Ante las argumentaciones arriba planteadas surge el siguiente problema ¿Cómo mejorar la función directiva con base en estrategias de organización escolar?

## PROPÓSITOS

Los propósitos del presente ensayo son los siguientes:

- Conocer o identificar, en los referentes teóricos, las tareas y la problemática inherente al desempeño de la función directiva.
- Identificar con base en la literatura disponible las características de las estrategias de la organización escolar
- Identificar y analizar el papel que desempeñan las estrategias de organización escolar en la mejora de la función directiva.

## JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El sistema de educación básica, ha madurado por medio de experiencias cotidianas, pero en la actualidad, la sociedad del siglo XXI demanda una escuela cien por ciento adaptada a todos los cambios en ciencia y tecnología. Para los docentes y directivos ya no es suficiente el ensayo y error como forma de aprender. La escuela actual requiere una función directiva que articule personal, recursos, instituciones, y que apueste a una adaptación eficiente para una vida rápida, productiva y útil a las necesidades actuales.

En la actualidad, una escuela primaria está compuesta por una población de estudiantes muy heterogénea, en situación socioeconómica, cultura, religión, etc.; y éstas características son una realidad que complican los objetivos y metas que un plantel pretende cumplir, ya que el desarrollo de los alumnos va a depender de muchos factores que influyen en las condiciones que tenga la escuela en específico.

El director de una escuela primaria, tiene la responsabilidad, de dirigir a esta población tan diversa, no sólo de alumnos, sino de docentes y padres de familia,

en cuanto a recursos humanos se refiere; aunado al tipo de educación que la sociedad reclama. Así pues, el director debe realizar una coordinación muy dinámica, de lo contrario en lugar de avanzar, retrocederá.

Por tal motivo, es importante mejorar la función directiva en la escuela primaria partiendo de las necesidades y objetivos que cada centro educativo proponga.

Una escuela que es reconocida por la sociedad, es gracias a su organización, a su dirección y atención hacia los padres de familia y los alumnos que se encuentran recibiendo la educación de sus maestros; pero, sobre todo, a los resultados que proyecta el nivel de aprovechamiento de los niños.

Si bien es cierto que el líder de una escuela primaria, se consolida por las experiencias que va obteniendo, el director de la escuela debe saber que él es el elemento clave en el proceso de mejorar la calidad educativa de los alumnos.

Por ello es importante reiterar que la figura del director se ve reflejada en los resultados de aprovechamiento de sus alumnos. En este sentido para la sociedad, un buen director es el que informa a los padres de familia que su escuela fue la que obtuvo los mejores resultados de aprovechamiento de sus alumnos, la que obtuvo los primeros lugares en exámenes y concursos. Para el logro de resultados como los que se mencionan, no importan las condiciones del plantel, las condiciones laborales de los maestros, la suficiencia de recursos y apoyos por parte de la autoridad ni la cantidad o calidad de infraestructura disponible.

Por tal razón, el actual director de la escuela primaria debe probar nuevas alternativas que favorezcan el aprovechamiento de todos los recursos para solucionar las problemáticas presentadas en el plantel.

El director de educación primaria con base en una constante reorganización de su planeación debe mantener una visión real de cuánto ocurre en su escuela, enterarse y valorar todas las situaciones, para conservar siempre el orden de sus actividades programadas y así, tener en sus manos el control de la Dirección. Es importante que este control se lleve a cabo a través de un trabajo colaborativo con todos los miembros de su escuela.

En virtud de lo anterior se requiere de una constante reorganización de la planeación directiva buscando que los docentes reflexionen sobre su práctica docente y su actuar cotidiano con los niños. También es básica la comunicación, ponerse de acuerdo entre sí, estar dispuestos a escuchar las opiniones, verificar si lo que se está haciendo es realmente positivo y sólo así reflexionando sobre lo que hace el docente en su labor diaria tendrá como propósito, mejorarla. El director de escuela primaria debe proporcionar un ambiente adecuado en cada junta de Consejo Técnico que ayude a revisar la práctica profesional de cada maestro a fin de que las planeaciones didácticas se basen en las características psicológicas de los niños que se van a atender y lograr que las planeaciones docentes de las diferentes asignaturas sean las más adecuadas para lograr el desarrollo de competencias de los estudiantes.

Cada uno de los problemas pedagógicos que se expongan en las Juntas de Consejo Técnico ayudará a ajustar y adecuar las actividades didácticas y de esa manera mejorar los aprendizajes.

El actual docente espera tener a un director que lo asesore, lo oriente, lo encamine, pero sobre todo que lo acompañe en esta tarea tan importante que es lograr que los alumnos desarrollen sus competencias para resolver problemas de su vida.

El director de escuela primaria debe lograr que permanezca en los docentes el ánimo de guiar a sus alumnos, así como continuar con su superación profesional.

Cabe señalar que el actual alumno requiere también de un maestro que lo escuche, lo entienda y lo acompañe a esta gran y fascinante experiencia: descubrir el conocimiento.

## CAPÍTULO 1. LAS FUNCIONES DE LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN PRIMARIA.

Zorrilla y Pérez (2006) afirman que la escuela es el centro importante de cualquier sistema educativo. De igual forma se puede manifestar que el mejoramiento de la educación se debe por el cambio o transformación de la escuela. Un aspecto esencial, es resaltar que los gobiernos de diversos países suelen declarar que en el centro de sus políticas y programas educativos está colocada la reforma de la escuela.

En la mayoría de los países de América Latina, desde finales de la década de los años ochenta del siglo veinte, los problemas de la educación se hicieron más notorios. Citamos básicamente los siguientes: la mala calidad de los resultados educacionales, al rezago educativo creciente mostrado por las altas tasas de reprobación y deserción, sobre todo de las poblaciones más vulnerables, y también al revisar que existe una diferente distribución de la calidad de la oferta educativa entre distintos grupos sociales como una de las causas del deterioro educativo, sólo por citar algunos aspectos.

El crecimiento de una nación se va dando poco a poco, en la medida de saber utilizar todos los recursos, junto con una gran voluntad política para que éstos lleguen hacia toda la población, en especial a las regiones más necesitadas y así el país adquirirá servicios que le ayuden a desarrollar su cultura.

Estas particularidades mencionadas sobre la educación básica de un país son un referente para tener la visión a lo que una persona que decide administrar un centro educativo se va a enfrentar; es decir, debe planear una forma de organizar que ayude a reducir los problemas existentes.

En relación a lo anterior Zorrilla y Pérez (2006) afirman que la investigación sobre eficacia escolar tiene como uno de sus propósitos esenciales indagar 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. Y esta función, la realiza la directora o director de la escuela.

La escuela es el espacio donde se muestra día a día el reflejo del nivel educativo de una región; ya sea pueblo, ciudad, estado o país. Por ello es muy fácil opinar sobre cómo son las personas que habitan determinado lugar y que, al dejar apreciar sus acciones, su forma de hablar, sus hábitos, su forma de vestir, de comer, incluso su forma de reaccionar ante situaciones imprevistas, se mencione o se describa su perfil cultural.

Así pues, el director de una escuela primaria y los docentes son los sujetos que se dan cuenta de las condiciones salubres, médicas, políticas, sociales, económicas, éticas, religiosas, etc., que presenta la zona donde está ubicada la institución donde laboran, y con ello deberán iniciar esta gran tarea de planear sus actividades docentes, encaminadas hacia una mejora escolar.

La SEP hace mención que una característica de las sociedades actuales es el deseo por mejorar la calidad de sus sistemas educativos. Una educación de calidad es de interés para cada persona por lo que aporta a su vida en aprendizajes, habilidades y valores que prosperan su desarrollo y le conceden interactuar adecuadamente en los diferentes ámbitos de su ambiente. Es la escuela, y principalmente en la educación primaria quien tiene la tarea de brindar las herramientas necesarias para que la persona obtenga elementos que le apoyen a adaptarse al medio y lograr tener decisiones durante toda su vida (2009)

En este sentido, la SEP retoma que el crecimiento de un país, requiere que sus miembros se encuentren más y mejor educados, en condiciones que les permitan afrontar los retos de las organizaciones sociales presentes, que se tornan cada vez más complejos. (ídem)

Desde la perspectiva de la SEP las escuelas presentan una peculiaridad que las distingue. Presentan una complejidad de su tarea educativa. Los diversos requerimientos a los que deben responder, son ciertos motivos que hacen que éstas, como cualquier otra institución formal, lleguen a distribuir equitativamente el trabajo de quienes trabajan en ellas. La diferenciación en los puestos de trabajo y

la necesaria especialización que esto implica establece, por tanto, de un intento por aprovechar de manera más apropiada los recursos humanos con los que cuenta y por responder mejor a las demandas que la escuela recibe. (ídem)

Una institución como la escuela primaria es un lugar donde las actividades tienen una dinámica muy compleja, ya que los rubros que se trabajan en ella necesitan ser organizados y delegados de manera cuidadosa porque deben tener un seguimiento continuo. Por ello el director de la escuela debe disponer de apoyos técnico pedagógicos conocedores de los rubros a trabajar, además de contar con una personalidad responsable y confiable.

El trabajo del director se va a reflejar en cada una de las acciones que sus apoyos técnico-pedagógicos logren coordinar con relación a las funciones y tareas que llevan a cabo las personas que conforman el cuerpo colegiado como alumnos, personal de apoyo y padres de familia.

La SEP(ídem) señala, que dirigir una escuela, supone intervenir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa y además contribuye a permanecer en una dinámica de participación mutua entre todos los que la constituyen con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común en las Juntas de Consejo Técnico y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos, con el apoyo por supuesto de los Padres de Familia y de las diferentes especialidades que se viven en la institución.

Como parte de las tareas de dirección el administrador de una escuela realiza tareas como: organizar, asesorar, guiar, aconsejar, compartir, distribuir, delegar, coordinar, decidir, supervisar, entre otras más.

La SEP (ídem) refiere que el director de una escuela primaria es quien realiza responsablemente esos trabajos, debe tener además ciertas competencias que logre alcanzar con procesos de formación desarrollados de manera individual e independiente, o por medio del intercambio de experiencias con colegas que forman parte del equipo directivo. También es posible obtener esas aptitudes mediante la participación en planes y programas de formación previos al cumplimiento de la función y en actividades de formación continua, desarrolladas

estructurada y metódicamente, en las que se especifique el perfil de directivo que se pretende formar, con la finalidad de mejorarlas.

Un ideal sería, construir y moldear una figura que ejerza la función de director para una escuela primaria, sólo que en la realidad el director de un plantel decide tomar el mando de la institución, muchas veces atreviéndose a tomar el cargo sin tener información previa de conocer la dimensión que tiene esta función y de repente se ve ante la responsabilidad de coordinar el trabajo de sus compañeros y sin darse cuenta a la vez de, que la comunidad escolar y extraescolar le exigen como resultado que su trabajo sea de calidad.

Para desarrollar satisfactoriamente las tareas directivas, las escuelas deben tener recursos suficientes, sólo que cuando hablamos de recursos debemos detenernos en especificar qué tipos de escuela existen en nuestro país.

Actualmente existen escuelas urbanas, las cuales las localizamos en enormes ciudades con servicios que brindan un ambiente cómodo para la organización que debe planear el director; es decir, aquí el administrador del plantel cuenta con herramientas que le apoyan a que su labor sea un poco mejor organizada y logre cumplir los objetivos establecidos por el cuerpo colegiado y la sociedad. En cambio, en las escuelas rurales el director de la escuela deberá dividir su atención no sólo hacia la carencia de servicios sino también en participar activamente en las actividades de la zona, como: las prácticas agrícolas, la crianza de animales y las industrias rurales.

Considerando los diferentes tipos de poblaciones y de circunstancias geográficas, políticas, sociales etc. que existen en todas las diversas regiones de México tenemos que mencionar que la función directiva es diversa, y esto da pie a un tipo de educación también muy variada en todo el país, proyectando un nivel educativo muy diferente en cada lugar de México.

La complejidad de la escuela y de su tarea educativa, hace indispensable definir las funciones de los diferentes actores de un plantel escolar con el propósito de atender satisfactoriamente los diferentes requerimientos y aprovechar mejor los recursos humanos con los que cuenta cada institución. (Antúnez, Serafín 2004)

Es importante señalar que en México existen tan variadas regiones, pueblos y ciudades con culturas tan diversas que conforman una población muy heterogénea, si a esto se le agrega que en cada uno de estos tipos de lugares hay clases sociales con una cultura distinta cada una de ellas; la población mexicana se vuelve más compleja.

Como apunta Antúnez, (2000) conducir un centro escolar consiste en el hecho de influir en la conducta de los integrantes de la comunidad educativa con el fin de que cumplan las actividades que son resultado de los objetivos que se han fijado en común y que se aceptan como apropiados para la educación de los alumnos y las alumnas. Influir se refiere a aportar ideas y fijarse objetivos y metas las cuales fueron precisadas de común acuerdo por el cuerpo de docentes de forma organizada. Estos propósitos deben elaborarse tomando en cuenta que se debe proporcionar recursos; establecer nexos, coordinar actividades, proporcionar ayudas; dinamizar equipos o también recordar compromisos y supervisar que los acuerdos se cumplan. Dicho de otra manera, la meta esencial de la acción directiva se basa en obtener resultados a través del trabajo de otras personas.

El trabajo de un directivo debe ser reorganizado continuamente, pues las condiciones de un plantel se modifican dependiendo de múltiples factores, condiciones de la infraestructura del edificio, servicios públicos en la colonia donde se ubica el plantel, estadística de alumnos, situaciones del personal docente, disponibilidad al cambio en las tareas docentes por parte del maestro frente a grupo, preparación y actualización académica docente, recursos financieros, recursos materiales, inquietudes y disposición de los padres de familia, valores que se llevan a la práctica en la comunidad donde se encuentra la escuela y que se reflejan en ella como : la amabilidad, el respeto, la tolerancia, la solidaridad, la cooperación, la empatía.

De acuerdo a Antúnez (2000), el ejercicio de la dirección muestra variadas intervenciones e interacciones entre las personas en el seno de la organización del plantel. Estas interacciones originan que se genere una correspondencia entre diversas personas (el director y su equipo de apoyo). Es indispensable la

comunicación en estos procesos de dirección en un centro educativo en beneficio de todos los que constituyen la escuela.

Algo que facilita el éxito en una escuela al realizar cualquier actividad, es el manejo adecuado de las relaciones humanas. Tener una actitud sincera y bien intencionada, garantiza realizar una actividad de manera positiva logrando resultados benéficos para todos. El director de una escuela debe tener presente que, hacia la calidad, hay un camino que tiene tropiezos. Encontrar las causas, facilita la solución de problemas y nos acerca a la calidad. Otra forma de evitar problemas o que ayuda a que no crezcan antes de resolverlos, es mantener de manera constante la comunicación y el diálogo. Es importante señalar que el vocabulario del director y sus expresiones hagan sentir bien a los demás, ya que existen docentes que tendrán la tarea de coordinar a otros docentes y todos deben aceptar cada tarea que le corresponda percibiendo del director desde su forma de dirigirse hasta las decisiones que tome.

Entre los logros más importantes de las tareas directivas en materia de organización escolar se encuentran: 1) productividad del grupo de docentes en función de sus posibilidades y recursos, 2) El logro de los propósitos planteados por el cuerpo colegiado y 3) el haber logrado que se cumplan con las expectativas de los miembros del grupo.

Menciona Antúnez (2000), que, como consecuencia, la capacidad de un directivo debe apreciarse no exclusivamente por el hecho de haber alcanzado las metas de la organización, sino también por la astucia de que su inteligencia, disposición, actitud y responsabilidad contribuyan a rectificar las disposiciones y las conductas de las personas participantes y a satisfacer sus aspiraciones de desarrollo profesional. Dicho de otra manera: para poder contribuir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, se necesita un poder en el que apoyarse.

Todas las personas sabemos que desde que iniciamos nuestra educación escolar iniciamos a lograr objetivos, quizá de manera dependiente, en un principio por parte de nuestros padres, pero poco a poco a través de ir recorriendo un trayecto formativo institucional nos fijamos metas más elaboradas, planeadas y

desafiantes. Si lo apreciamos sin hacer un análisis quizá lo vemos como un escalón que subimos por nosotros mismos; pero no. Este proceso de desarrollo educativo y cultural personal se logra por condiciones que se nos van presentando gracias al apoyo de otras personas, siempre en una colaboración en grupo, quienes brindan valores y recursos; puede ser por la familia, la comunidad local, etc. La persona o personas que nos brindan ese apoyo por obligación, por responsabilidad, por compromiso, incondicional, etc., tienen la característica de tener una visión de progreso, de avance, de crecimiento; es decir, existe siempre una persona o personas que nos impulsan a continuar hacia un desarrollo personal o profesional que finalmente los beneficiarios son varios, no sólo nosotros. En una palabra, requerimos siempre de un grupo de individuos que nos acompañen a proporcionar condiciones favorables para que nuestros propósitos lleguen a cumplirse.

El director es la persona que tiene entre sus encomiendas guiar a un grupo de docentes que organizados todos en un Consejo Técnico planean y determinan la mejor ruta a seguir para que el logro de las tareas educativas orientadas hacia el resultado de los aprendizajes estipulados en los planes y programas de estudio.

Según Antúnez (2000), la capacidad de influir o intervenir en la dirección de un plantel educativo puede provenir de varias fuentes de poder:

-El poder de posición. Se deriva del lugar que ocupa una persona en la estructura de la organización. Está vinculado a conceptos como jerarquía, rango, nivel, nombramiento oficial o legalidad; es decir, refiriéndonos a un directivo que solo se le obedece simplemente porque el cargo que tiene además adquiere un gran reconocimiento formal, el cual se sostiene por unas leyes y normas que le conceden importancia y lo hacen merecedor de obediencia y respeto. Este poder, en muchos casos, puramente simbólico.

- El poder personal. Este tipo de poder se distingue por rasgos de la personalidad o características de quienes dirigen. Esto se manifiesta por contar con un carácter peculiar, facilidad de palabra o presencia física, poseer carisma o poseer requisitos para ser líder todo esto son elementos que conforman, esta fuente de

poder. Cuentan con ello quienes conocen muy bien las necesidades y preocupaciones de las personas de su grupo y saben armonizar en ellas.

- El poder experto. Este tipo de poder se constituye por la habilidad, destreza y competencia profesional. El “plus” personal del líder se obtiene por la credibilidad que brinda el conocimiento-normalmente superior al que tienen los demás- en lo referente a los propósitos, clima, forma de trabajo y organización que ya tiene la propia institución. Este poder lo adquieren, quienes están preparados y tienen conocimientos actualizados del medio donde se desenvuelven

- El poder de oportunidad. Se da por circunstancias y condiciones que apoyan satisfactoriamente la función directiva y el trabajo eficaz de las personas que están rodeadas de eventos que les son convenientes. Frecuentemente se comenta de manera informal que es típico de las personas que aparecen en el lugar exacto y en el momento apropiado.

Asume su función a partir del poder que le otorga un nombramiento. Esto es necesario, pero no suficiente. Requiere de presencia física y liderazgo, del conocimiento e integración de su equipo de trabajo. A la fecha para ser director se requiere de presentar una evaluación previa la cual se asume que le da al que gana la posición el conocimiento de las tareas directivas. No obstante, la experiencia que se va adquiriendo también forma parte de la experiencia que el directivo requiere para dirigir y organizar una escuela. Uno de los poderes que contribuyen en mayor medida al desarrollo de las actividades de gestión y organización es el poder de oportunidad. Esto hace posible asumir las tareas y resolver los problemas en tiempo y forma.

Asimismo, Antúnez (2000), también hace referencia al poder de relación o de referencia. Éste no se encuentra específicamente en la persona, sino que se deriva de la proximidad con quien tiene poder. Por ejemplo, en una condición social poco sana, sería la situación de un directivo escolar que tiene poder porque es muy amigo del supervisor de la zona, y todo mundo lo sabe, o porque es un familiar de alguien que tiene un cargo superior con la función de decidir dentro del sistema escolar provincial y usa aquella amistad o este parentesco para intervenir

en los demás. Las tareas que desarrollan los directivos escolares son, como hemos visto, de naturaleza diversa y variedad múltiple.

La SEP (2007), señala que es repetitivo decir que los directores de escuela primaria son las personas más indispensables en una institución. Sin embargo, es necesario señalar que por lo regular ellos llevan a cabo su papel desde posiciones incómodas y absorbentes. El director de una escuela tiene que llevar a cabo una administración de colectivos de diferentes tipos de personas, de distintas ideas, valores e intereses, que los enfrentan y les exigen de manera constante, forzándolos a realizar acciones de trabajo que parten desde la búsqueda de acuerdos a situaciones de comprobación, proporcionando un desgaste constante.

Por esta razón el directivo debe actuar con seguridad, ya que es la mejor forma de convencer. Un directivo debe tratar con amabilidad y cortesía a quienes hablan con él, demostrando interés por cualquier asunto. Hacer ver a su personal docente, que él es el primero en cumplir con las disposiciones oficiales para que ellos a su vez las cumplan y por si fuera poco, hacer que su trabajo sea de calidad extraordinaria. El director cuando encuentre una dificultad, debe fijarse bien, porque allí mismo está una oportunidad, y la tiene que descubrir. De ahí tendrá que buscar nuevas alternativas.

Los directores novatos y los que ya cuentan con experiencia, afirman que les hace falta tiempo para cumplir las variadas y abundantes quehaceres que la dirección les demanda, ya sea por la abundancia de trabajo administrativo o la falta de disposición de muchos maestros para apoyarlo.

Según la SEP (2007), una de las principales características de la función directiva, es la relación que se vive entre el director y los maestros, pues a partir de ésta, se protegen las disposiciones y las gestiones que –con un sentido de colaboración– favorecerán al buen ejercicio habitual del plantel. En las tareas cotidianas se precisa la dirección del colectivo, procurando guiar hasta el logro de los objetivos educativos.

Esta misión no es sencilla pues diversos agentes logran perturbar su avance y su progreso; por ejemplo, la relación del director con sus maestros está cruzada por

conocimientos, intereses, expectativas, emociones y principios ideológicos. Conductores de diferentes niveles aluden su inquietud por la presencia de maestros con preparación mayor a la suya, que compiten públicamente con él por delimitar el alcance de los acuerdos y compromisos en el Consejo Técnico. Un personal docente fraccionado en conjuntos puede causar conflictos en la interacción y obstruir las propuestas de mejora que se presenten. También las altas o bajas expectativas influyen en el desarrollo de las tareas. Maestros poco ambiciosos en la tarea se involucran poco en los acuerdos de la dirección y en ocasiones se transforman en un obstáculo cuando no encajan en la opinión del director.

No garantiza la calidad de las tareas escolares que el director de escuela tenga todos los elementos de su personal y cuente con los medios y recursos necesarios para desarrollar todas las actividades y en consecuencia las que le corresponden a él.

El director de una escuela en cada Junta de Consejo técnico debe compartir con los maestros sus conocimientos y experiencias, provocando que ellos hagan lo mismo, de esa manera todos se enriquecerán. El director además de cumplir con una planeación oficial de su trabajo, debe planear sus propias metas como directivo, no olvidar marcar tiempos para realizar cada una de sus tareas y poner todo su esfuerzo en cumplirlos, y mejor aún, anticiparse a ellos.

Incluso SEP (2007), nuevamente apunta que la conversación entre el director y los maestros se realiza en las Juntas de Consejo Técnico, no obstante, otros sitios y momentos son adecuados para precisar quehaceres, establecer acuerdos y darles seguimiento. Es en el Consejo Técnico donde el director debe perfeccionar sus destrezas de dirigente de la escuela, ya que tiene frente a sí a los docentes del plantel. Algo que facilita el éxito, en cualquier actividad es el manejo adecuado de las relaciones humanas. Con actitudes sinceras y bien intencionadas, se debe ganar la confianza de los alumnos, de los maestros y de los padres de familia. Además de conocer a sus compañeros por el desempeño en el trabajo, es importante que los conozca como personas.

Una inquietud de todo gestor escolar conforme a SEP (2007), tiene que ver con la solución de problemas. La labor del director es muy aislada puesto que desafía los conflictos sin tener la ocasión institucional de estudiarlos y averiguar estrategias generales para considerarlos. El director de una escuela primaria debe recordar que el principio de un movimiento hacia la calidad, es el reconocimiento de que existen y se producen problemas dentro de cualquier institución. Es importante separar el problema de la persona, para que éste no se personalice.

Como establece SEP (2007), el director es o debe ser el mediador de la escuela y le corresponde ser quien contribuya a realizar una labor de moderador de las opiniones en los conflictos internos, de esta manera beneficia considerablemente que perciba y diferencie entre las inclinaciones particulares de cada maestro y de la institución. No existe arreglo para los conflictos pues se tiene que actuar sin afectar los derechos de los alumnos de la escuela, por esta razón que ante un escenario de aprieto la dirección debe incitar a considerar sobre sus consecuencias en los fines educativos.

En relación a esto podríamos pensar, que si tuviéramos una cámara escondida y observamos a lo que se dedica un director de escuela primaria, pensaríamos que estamos viendo un lugar llamado ministerio público, a causa de la gran cantidad de conflictos que se presentan a diario en un plantel educativo. Lo que sí es real, es que en el día a día el director debe de tomar una actitud que promueva un ambiente agradable; la figura del director es tan importante que para lograr esta atmósfera se requiere de personalidad pulcra, digna, amable. Su desempeño deberá iniciarse con su imagen, esto es a causa de que los alumnos y maestros intrínsecamente verán en él a un modelo a seguir, y además los padres de familia que son un grupo social tan especial, dan por hecho que el director practica la justicia, la democracia, la empatía, la discreción y sobre todo la eficiencia en sus actos.

El director de escuela primaria debe tener claro que su función constituye un gran compromiso. Su tarea diaria es negociar con firmeza. Solo de ésta manera saldrá

avante. Si se equivoca tendrá que reconocer su error y corregirlo. Corregir es muestra clara de inteligencia.

El diálogo respetuoso y constante es una puerta abierta que es necesario aprovechar y que a veces el director, que tiene una visión general de las actividades y contratiempos de la escuela, da por hecho que existe esa comunicación, cuando no es así. Cada miembro que forma parte de la escuela tiene una información particular, por esta razón es favorable que se busquen los engranes que ayuden a transmitir esa corriente que va dar lugar a una comunicación veraz, científica y productiva, y debe realizarse dentro del consejo técnico. El diálogo con los maestros sobre todas las actividades que se realizan en la escuela puede ayudar a que se logre tener una información oportuna a cualquier evento que se planea llevar a cabo en el plantel.

Para SEP (2007), significa que en realidad es muy importante también mencionar que la dirección de una escuela debe tener un vínculo, estrecho y confiable con la supervisión escolar, ya que esta instancia no sólo le asigna indicaciones, sino también lo asesora, lo conduce y lo acompaña en todas las tareas pedagógicas, además coadyuva como mediador en conflictos. También se recomienda tener una relación apropiada con la delegación sindical.

Es importante mencionar que el director de escuela primaria si se solidariza con las necesidades de la comunidad escolar ésta se interesará por los problemas de la escuela. Debe tener presente que existen varias formas de decir y hacer las cosas: deberá escoger la más amable. Encontrar las causas, le va a facilitar la solución a los problemas y lo va a acercar a la calidad.

Debe de tener presente que, si en sus relaciones con docentes y superiores exista alguna discrepancia, deberá mantener el control en sí mismo, escuchar primero y reflexionar su respuesta.

Otra instancia está representada por los padres de familia: Las políticas actuales señalan su calidad como un factor que favorece a la eficacia de la enseñanza y su perfil de beneficiarios del servicio público, lo que exige a la escuela a comunicarles

de los beneficios educativos y a incluirlos permanentemente en las actividades escolares.

Por su parte SEP (2007), el funcionamiento regular de la escuela, un clima placentero en la relación maestro-alumno, así como favorables prácticas de aprendizaje, son los resultados que esperan ver los padres de familia y de prevenir los conflictos en la escuela.

Los padres de familia son un apoyo valiosísimo en la educación de los niños, el director y los maestros deben ganar su confianza, reconocer su labor y mostrarles su reciprocidad. Si el director contrae “compromisos” ajenos al quehacer educativo, éstos pueden obstaculizar el buen funcionamiento de la escuela. Cuando alguien cumpla con su deber (o vaya más allá), el conductor de un plantel se compromete a reconocer públicamente su labor. Cuando no encuentre apoyo en los elementos más lógicos para la toma de decisiones, el director necesita usar el sentido común, casi nunca falla en estos casos.

A todo esto se debe resaltar que la función directiva es toda un coordinación de factores, recursos, condiciones, personalidades que deben acoplarse para que los objetivos planeados puedan cumplirse, a esto se debe añadir que persista un ambiente apropiado para realizar actividades en compañía de todo el cuerpo colegiado; llámese apoyos técnicos, apoyos de asistencia, alumnos, padres de familia y autoridades tanto de educación como de otras dependencias.

Cabe señalar además que el director de una escuela debe constantemente revisar su trabajo. Algo muy productivo, es el intercambio de experiencias con otros colegas. La sociabilidad con ellos le puede proporcionar otro punto de vista a situaciones, iguales o parecidas a las que él vive.

Convendrá consultar por medio de otras fuentes, lecturas de publicaciones, revistas, internet, textos legales, etc., que le apoyen a recoger información útil y de ésta manera realizar una reflexión de su trabajo cotidiano.

El administrador de una escuela debe estar informado de casi todo lo que sucede dentro, cerca y alrededor de su colegio También de la colonia a la que pertenece su plantel, costumbres y hábitos de sus habitantes. Tener un panorama amplio de

la zona de influencia, esto le va a facilitar a tener una adaptación idónea al tipo de región y población en la que va a desempeñar su función.

Es necesario que investigue los servicios con los que cuenta la colonia donde pertenece el plantel, las actividades económicas que desarrolla la población, precisando la de los padres de familia de sus alumnos, su nivel socioeconómico, el tipo de familias que tienen los estudiantes, sus costumbres, sus valores y creencias. Todas estas características ayudarán a saber cómo dirigirse de manera verbal, qué tipo de exigencias financieras puede solicitar, hasta dónde puede expresar ciertos comentarios. Entender la condición en que viven las familias de sus alumnos, podrá establecer metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a lo que ya haya estudiado y encontrado.

Cuando un director se preocupe por sentirse parte de la población de su escuela, entonces ésta será indiscutiblemente un lugar para educar de verdad. Cuando un director practique la empatía con sus padres de familia y niños, la escuela realmente logrará lo que todos deseamos, desarrollar competencias para resolver problemas de la vida no sólo de los niños sino de toda su población.

Asimismo, hay otro aspecto que un director debe estudiar; y son las características de sus maestros. Debe conocer el motivo por el que escogieron ser docentes, sus hábitos, costumbres, creencias, preparación profesional, aspiraciones, estado civil, nivel económico, carácter y nivel cultural, entre otras cosas. Es curioso, pero si el director reúne la mayor información sobre sus docentes, tendrá más herramientas para poder dirigirse y establecer objetivos reales a las condiciones que viven.

El tipo de maestro es el modelo que la escuela presenta a la comunidad; es decir, la sociedad siempre verá al maestro de una escuela primaria como un modelo a seguir, ya que él va a presentarse ante el alumno diariamente, entablando una comunicación que se hace tan familiar, que se le asigna el adjetivo no sólo de instructor; sino el experto o competente de casi todas las disciplinas. La población considera que el maestro de sus hijos debe tener solamente cualidades, atributos, habilidades, destrezas y sobre todo conocimientos casi de todas las asignaturas. Los padres de familia demandan un profesor, puntual, recto, amable, justo,

democrático, sincero, educado, fiel, leal, tratable, sin vicios, pulcro y tolerable. Y por si fuera poco lo requiere empático a todos sus problemas.

Si bien es cierto que al director de una escuela no le corresponde ni formar a los docentes, ni escogerlos para que trabajen con él. Sí tiene en sus manos la difícil y compleja labor de conseguir que participen ordenada y responsablemente en cada una de las actividades que les corresponde realizar.

Así pues, ser director de una escuela primaria, no es fácil, pero puede con disposición, astucia, visión, responsabilidad, energía y firmeza, formar parte del inicio de una transformación y avance de la sociedad. Y si es que en su plantel un colega ya lo inició anteriormente, entonces su tarea será continuar y seguir progresando.

## CAPÍTULO 2. EL PAPEL DEL DIRECTOR EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR

López, Y. (2014) sostiene que el liderazgo es un proceso que se lleva a cabo durante un tiempo indeterminado, el cual rebasa las funciones que realiza un equipo directivo exclusivamente; es decir, no sólo es mantener esa posición, sino que se ve distribuido a través de toda la organización. Es bien conocido que existen docentes, los cuales distribuyen y auxilian en todas las distintas actividades que se llevan a cabo en una institución. También es curioso expresar que estas actividades conjuntas muchas veces se realizan de manera implícita. En efecto, se puede deducir que la distribución de un liderazgo es un proceso complejo ya que esta forma el repartir responsabilidades, observar el alcance de sus objetivos y evaluar sus metas es un procedimiento amplio y reflexivo.

Además, López, Y. (2014) asegura que las instituciones necesitan establecer compromisos específicos con otros docentes ajenos a la dirección para que de esta manera se logren llevar a buen término todas las actividades, planes y programas. El equipo directivo puede dentro de su organigrama conceder distintos cargos precisos y así lograr un cambio en el proceso de logro de sus metas. Además, en todas las instituciones encontramos específicas tareas que son encomendadas o simplemente aceptadas por docentes, que sin tener un cargo asumen la responsabilidad de realizar la función y son reconocidos como las personas apropiadas para desarrollarlas.

Haciendo referencia a lo anterior se pueden citar varios ejemplos, como los casos que se presentan en una escuela primaria, cuando el director de la escuela debe administrar recursos financieros para la adquisición de bienes, como electrónicos, y asigna a algún docente conocedor de éstos materiales para que él lo adquiera, y con seguridad lo hará economizando y escogiendo el mejor aparato; también al seleccionar a algún padre de familia parte de la Asociación de Padres para realizar alguna gestión administrativa a la Delegación Política, en varias ocasiones ellos poseen mejores relaciones humanas para desempeñar esta función; por supuesto al nombrar a una persona para desempeñar alguna tarea deberá ser

tomando en cuenta que no se produzca conflictos con nadie. Entre las tareas que sirven de puente entre el colegio y la comunidad local se encuentran pulir asperezas que aparecen en el día a día. Así pues, cada escuela se adapta a ordenar, organizar sus propias características, costumbres y medios a las habilidades, aptitudes, y competencias de sus miembros de equipo directivo y elementos que lo rodean.

López, Y. (2014) apunta que los directores de una escuela llevan a cabo infinidad de funciones de gestión: de personas, de horarios, de instalaciones, etc. Como se puede observar, los directores desarrollan tareas de gestión de absolutamente toda la institución sea grande o chica en infraestructura o en población. De acuerdo a esto, encontramos diferencias relevantes entre el número de acciones asentadas por los directores referentes a la enseñanza y el currículo; con la gestión, con las relaciones humanas y con el desarrollo profesional. A continuación, se nombrarán en qué medida se realizan las diversas acciones de los directores.

Las actividades vinculadas con la enseñanza y el currículo son las que se concentran sobre todo a la impartición de clases, este apartado es el que se realiza en mayor medida, el que se lleva a cabo en menor atención es la revisión de planeaciones didácticas por parte de los docentes. En este caso, el directivo se concentra en solicitar la entrega de la planeación más por requerimientos administrativos que por el análisis o la aplicabilidad de lo que presenta. El otro aspecto que presenta menor atención es el análisis de los proyectos curriculares que realizan los profesores, como en adecuar contenidos, dosificarlos, evaluarlos, etc. El factor que se da en menor medida es la observación de la enseñanza que se lleva a cabo en el aula. Cabe mencionar que todas estas actividades son muy importantes, ninguna debe ser de menor importancia, pero la que refleja el resultado que presentan los alumnos es el que concentra una planeación adecuada con las características de los alumnos, los contenidos curriculares y el aprovechamiento de los recursos; por ello es bueno resaltar que el maestro debe realizar una planeación adecuada a las necesidades de sus alumnos, elaborar un perfil grupal de ellos a partir de un buen diagnóstico, y llevar a cabo un

seguimiento de éste para analizar sus avances o retrocesos, revisar y evaluar éstos perfiles le ayudarán a que los resultados sean ascendentes y sobre todo a que exista una secuencia didáctica a nivel grupal y que se refleje a nivel de grado.

Existe también una gestión que realizan los directores que reúne una decena de asuntos diferentes. Una de las acciones directivas son las referidas a la gestión del personal, las cuales se pueden señalar como asignar profesor a los grupos, tramitar ausencias y bajas, en segunda medida existen las tareas referentes a la introducción de datos de información requeridas por la administración educativa. Otra actividad supervisada de manera continua por la dirección de la escuela es la gestión de estudiantes la cual comprende la matriculación de alumnos, distribución de grupos, gestión de instalaciones, distribuir espacios y gestionar el mantenimiento del plantel. Otra actividad directiva es el registro de todo el personal que comprende la institución que son de mayor cantidad a menor: estudiantes, personal que labora en el colegio (profesores, especialistas, personal no docente), personal de la administración educativa y a los padres de familia.

Todas estas tareas se realizan de manera cotidiana y debe ser revisada constantemente porque va variando mes con mes por mencionar un lapso de tiempo muy largo.

Hay instituciones que gracias a su organización se realizan de manera rápida y eficiente, y el tiempo que se ocupa es relativamente apropiado para que no interfiera en tiempos netamente curriculares. Pero si la organización del centro de trabajo más bien es un desorden, esta tarea implicaría más tiempo y no se realizarían otras tareas también importantes.

López (2014) resalta las actividades de relaciones humanas con los miembros de la comunidad educativa, son uno de los aspectos que le ocupan más tiempo al director. Del tiempo destinado a las relaciones humanas un 75% se dedica para mantener comunicación directa con la comunidad escolar. El otro 25% se orienta a relacionarse con elementos o miembros de la comunidad extraescolar. Motivar y orientar a padres de familia es una actividad que le implica al director mayor

tiempo. Con menor tiempo se encuentra la labor de mediación e intervención en conflictos con alumnos y maestros de la escuela.

López (ídem) menciona que las actividades referentes al desarrollo profesional de los directivos son muy escasas, y en muchos casos mediocres. Están acotadas por la oferta de la administración educativa central la cual en muchos casos es improvisada. Este aspecto debería ser preocupante, ya que todo lo que realiza un directivo está muy desprotegido por parte de las autoridades para poder ser un buen guía, administrador de recursos y mediador de conflictos.

Finalmente, López, (2014) alude que son indispensables en la gestión directiva las actitudes y sentimientos en su desempeño. Según un análisis de estas conductas y emociones, dice que el director de una escuela muestra una buena disposición al realizar las ocupaciones referentes a la enseñanza y el currículo, la gestión, las relaciones sociales y el desarrollo profesional. A todo esto, podemos expresar que el director de una escuela, por lo general le agrada su trabajo, pero quizá se encuentra con pocos elementos para que lo realice a tiempo, con justicia y con una verdadera participación de todos los integrantes de su institución.

Pozner (2000) declara que las actuales instituciones aprecian más al ser humano como un personaje que puede encargar o autorizar cierto desempeño que produzca un cambio. Así pues, el director se convierte en un sujeto que formalmente tiene la capacidad de dirigir apropiada y eficientemente una institución con base en la construcción libre e inteligente de consensos. Además, deja ver que conoce la estructura de su institución y logra articular sin su presencia el aprovechamiento de todos los recursos: humanos, materiales y financieros con la plena confianza de que a quien le encarga las funciones apoye a un desarrollo y crecimiento educativo. Es necesario comentar que el director que sabe organizar a su personal de apoyo y a todo el cuerpo colegiado va descubriendo un cambio positivo. Sin embargo, si lo desconoce, por lo tanto, va a dificultar el establecimiento de tácticas adecuadas de evolución. La delegación, es un medio adecuado en la conducción de instituciones complejas en este tiempo de constante adaptación e innovación.

Para Pozner (ídem) una herramienta que puede hacer práctica la dirección de las instituciones educativas es la capacidad de delegar, ésta es un talento de saber resolver los retos planteados por la sociedad. Su organización se basa en el trabajo colaborativo, la capacidad de participación, el desarrollo del análisis en el razonamiento entre todos los miembros de la escuela, lo que hacen, cómo lo hacen, cómo se comportan, cómo aprenden de los mismos, qué resultados obtienen, y también con su avance de organización que van presentando por la misma institución que ella sostiene. Las instituciones que presentan mayor nivel de delegación y más planes de cargos o funciones, cuentan con mayor talento para manejar y aprovechar los recursos, que las instituciones menos flexibles. Para este tipo de instituciones se requiere además de gestionar la comunicación el impulso y la disposición para ser más independiente y arriesgarse a realizar un trabajo en equipo, y de esta manera se aumenta su capacidad de organización. Actualmente se necesita más que una conducción. Impulsar la gestión es lo que sobresale en una institución, se requieren habilidades y competencias personales como: comunicación, saber negociar, tomar acuerdos y compromisos; finalmente saber delegar.

Pozner (ídem) dice por qué razón hay que delegar. En la actualidad se vive a un ritmo muy acelerado, todas las actividades que debe hacer un director de una institución requieren de ser priorizadas, programadas y ejecutadas en un cierto tiempo y de una forma eficiente. Por tal motivo se tendrá que delegar por varias razones: Una de las razones es porque crea en las personas que laboran en la institución una capacidad para ser más independientes; es decir, todos tienen conocimiento que existe una persona que coordina todo el trabajo, ésta es la autoridad inmediata, la que va a dar la cara ante algún conflicto o situación, pero el actuar de cada miembro deberá ser seguro y con conocimiento de lo que va a realizar va a ser en beneficio de la comunidad escolar, a la vez, también deberán tomar decisiones colaborativamente, no todas; pero sí algunas. En otras circunstancias el sentido se debe reconstruir, ya sea para aprovechar tiempos o para cumplir con la meta establecida. Delegar va a provocar que los objetivos se extiendan; es decir, que se prolonguen para ser cumplidos. Todos los miembros

del cuerpo colegiado deben darse cuenta que el trabajo en equipo provocará que las tareas se realicen con más eficacia. Toda institución presenta necesidades día a día, y a veces unas tareas se vuelven más complejas, sin embargo, todos los miembros deberán hacerles frente a todas las situaciones. El trabajo en equipo optimiza los recursos y logra que se ofrezcan respuestas a tiempo, las decisiones deberán tomarse con o sin dirección de la institución, de esta manera se dominará mejor el tiempo destinado para cada actividad o estrategia. En ocasiones se va a requerir que los niveles de responsabilidad van a aumentar, así como los compromisos, la ventaja debe ser que se trabajará en conjunto. Cada uno de los miembros de una institución deben sentirse integrados a ella, la única manera será participando colaborativamente se originará la permanencia en la escuela. Un docente que se siente parte de la institución, es aquel que su participación es motivante, dinámica y positiva. El trabajo en equipo y con una comunicación abierta y entusiasta podrá atender las urgencias, el futuro próximo e incrementar la confianza.

Pozner, P., (2000) declara que existen obstáculos a superar para encargar alguna función, como cambiar la percepción del trabajo rutinario y todo lo que conlleva, esto no se logra en un día. Plantear nuevas capacidades personales y profesionales se calcula que hay que aceptar que cada institución tiene su estilo de operar, para ello se deben tomar en cuenta sus debilidades y sus fortalezas. La delegación es un modo de vida, que se viene realizando a través del tiempo en una institución, con un ritmo de trabajo; que si se presenta un imprevisto la misión se llega a detener. Un imprevisto o problema puede ser una idea, una creencia o una percepción. Es necesario tomar en cuenta que los planes acostumbrados que impiden llevar a cabo una experiencia de cambio tienen relación con: a quién se delega y quiénes son los delegatarios.

Un problema en el proceso de delegación consiste en delegar solo aquello que al directivo no le gusta hacer. También el miembro de una institución puede equivocarse en mandar disposiciones, dando origen a imponer una orden. El no especificar claramente lo que se requiere o necesita ejecutar. Es muy común que algún miembro de la escuela se crea que sólo su actuar es el correcto, éste es un

padecimiento inapropiado para tomar parte en una delegación. Cada uno de los miembros de una institución presentan una personalidad distinta, ésta a veces es una ventaja en la realización de las tareas a desempeñar o por el contrario son un inconveniente para ejercer alguna función, ello produce que haga falta la confianza en ella misma, la seguridad de una persona va ayudar a que actúe con decisión al encargo de una tarea. Así mismo la limitada confianza que exista en los demás compañeros es un obstáculo más en la delegación. No creer en la experiencia y conocimiento que se tiene es otro impedimento para delegar eficientemente. Muchos directivos presentan esta falla al delegar, pensar que se va a perder su autoridad, lejos de ayudar va a provocar errores. Otro defecto es el imaginar que si delega ya no va a ser responsable, aquí la autoestima tiene que estar presente. Ahora, se debe tener presente, que, para no obstaculizar la delegación, quienes son delegatorios no deben oponerse a asumir un compromiso. Sentir temor por desempeñar una función que nunca han realizado o en pocas ocasiones, será una gran desventaja para que se cumplan metas y objetivos. De igual manera la seguridad en sus actos es ingrediente primordial para realizar una tarea eficientemente. Si se proponen reglas nuevas, deberán ser bien comprendidas para no tener confusiones en la realización de tareas, así como en la toma de decisiones. Un directivo debe contar con una gran disposición y capacidad en las funciones que va a desempeñar. Un director de una institución debe sentirse con la autoridad y la fortaleza para realizar una tarea sin importar que sea intrascendente o informal, si siente temor fracasará en las tareas más importantes. Pozner P (2000) afirma que la idea que se tenía anteriormente por delegar, ahora se ha modificado a través de las alteraciones culturales y sociales. Por costumbre se ha pensado que delegación se entiende como las tareas de un director trasladadas a ser realizadas por otras personas. Esta práctica solo la comprendía quien realizaba la delegación con el objetivo de liberarse de trabajos repetitivos. En la actualidad, la tarea de delegar está vinculada a la coordinación y a la organización de proyectos. De ésta manera las instituciones se organizan mejor para incrementar la cultura, logrando resultados donde se practique una democracia más cotidiana entre la sociedad. Cuando las instituciones efectúen

una delegación justa y planeada se llegará a tener un nivel superior de profesionalismo, sin temor a asumir mayor compromiso, conocimiento y éxitos.

Cuando una delegación está bien planeada, esta deberá ser fundamentada y hacer una negociación de todos los propósitos establecidos. Se deberán definir, objetivos, metas, responsables, recursos utilizados, tiempos, plazos; sin dejar de tomar en cuenta revisar un seguimiento y elaborar una evaluación final de todo lo realizado. Tener la iniciativa de este proyecto puede surgir tanto del director como de los delegatorios. Los miembros de una institución, y en específico los delegatorios pueden realizar sus funciones tanto de manera individual, como de manera colectiva. Rigurosamente la delegación es un proyecto que tiene una misión de efectuar acciones que van más allá de las regulares. Si nos referimos a este sentido, la delegación es una forma de ejercer el mando, la autoridad, la responsabilidad, la negociación. Delegar es brindarle a uno de los participantes o a varios de ellos de manera temporal o permanente la facultad y atribución indispensable para aplicar, ajustar, dilucidar y resolver problemas, en un entorno específico y además proporcionándole la responsabilidad directa de los productos o conclusiones de esos ejercicios.

Para Pozner P (2000) la delegación es por lo tanto una experiencia de distintos ejecutantes en las que ellos se enfrentan, se intercambian ideas, pensamientos, análisis, basados en el cumplimiento de propósitos y objetivos. Es importante definir que delegar es asignar comisiones, con metas y estrategias sin perder de vista a los responsables de esas acciones, en ocasiones será esta actividad compartida y en otras será individual. Cabe señalar que no importa que la responsabilidad directa en un centro educativo sea de parte del director de la escuela, esto no implica que los errores no se adjudiquen por los delegatorios. Incluso la probabilidad de equivocarse conlleva a analizar la reflexión sobre las causas que originaron cierto error, tomar en cuenta la manera que causó cierta confusión o descuido, y además se debe plantear otros mecanismos para tener mayores aciertos. Es indiscutible que la delegación es un ejercicio realizado tanto de manera particular como grupal. Este ejercicio comprende una correspondencia entre miembros de la institución, también impulsa a una transformación y de esa

manera tiene que aterrizar a un ajuste de acuerdos y compromisos que lleguen a manifestarse en una planeación real, práctica donde gracias a la participación se logren los resultados plasmados.

Es importante nombrar en este instante que, en las escuelas primarias del sistema educativo mexicano, se está implementando la llamada Ruta de Mejora que consiste en la identificación y atención de los problemas centrales por parte de la comunidad que participa en ella. El diseño y la aplicación de la ruta es la mejor forma de ejemplificar una delegación; es decir, un encargo necesario para que los grupos docentes participen de una manera democrática, cooperativa donde debe practicarse una libertad responsable por parte de todos los miembros de una institución. Es verdad que se llegue a practicar una libertad, donde se practique el atrevimiento, la espontaneidad, pero además debe de realizarse por parte de los miembros de la escuela una voluntad, franqueza ya que adquieren al realizar ciertas tareas una autorización para ejecutarlas. Esta libertad además funciona con cierto compromiso en las actividades a cumplir, aplicando competencias docentes, en el caso de los maestros, seriedad y profesionalismo.

Pozner P, (2000) hace mención de cómo delegar. En esta postura se solicita tener un análisis del ramo de la función educativa y una precisión del reconocimiento de lo delegable. Asimismo, es importante saber qué talentos y habilidades poseen los elementos de los grupos de gestión. Sin embargo, se puede declarar que es muy probable delegar a las personas que tienen menos experiencia reunida, ya que la idea es ampliar habilidades laborales en grupo. La delegación responsable como procesamiento de educación, es el ejercicio que ambiciona producir más conveniencias de trabajo en conjunto, estableciendo circunstancias para proseguir en la capacitación de todos los que laboran en una institución. La intención es prolongar la frontera de autoridad de manera profesional de cada una de las personas que trabajan en la escuela, con una visión de excelencia, esta misión siempre se debe partir de sus aptitudes presentes, absorbiendo poco a poco a los compañeros dinámicos y valiosos para afrontar actuales retos.

Pozner P, (2000) indica a quién se debe delegar. En primera instancia, se debe de reconocer las personas que figuran como aptos para comprometerse en realizar esas tareas. Es necesario reflexionar sobre las personalidades y las facultades de los probables delegatorios reconociendo sus talentos, destrezas y hábitos. Saber delegar, supone, saber observar en qué circunstancia puede impulsar a los integrantes del equipo de trabajo. En esta fase debe aparecer un acuerdo establecido de manera responsable, de tal manera que se trabaje en armonía junto con todos los integrantes sin obstaculizar el trayecto hacia el logro de las metas propuestas. Se debe conseguir una probación en grupo referente a lo que es más trascendental para llevarlo a cabo, cuándo, cómo y por qué.

En base a lo anteriormente señalado, se puede concluir que la delegación contribuye a favorecer el liderazgo docente, este liderazgo no sólo se le tiene que atribuir al director de la escuela primaria, sino a varios docentes que pueden llegar a desempeñar tareas que apoyen a una adecuada, sana y enriquecedora mejora de la escuela. De igual modo se puede destacar que el liderazgo en y a través de todo el sistema educativo de una institución, y en este caso de una escuela primaria; es decir, todas las personas miembros del colegio tienen cierto nivel de poder, y a su vez distintos tipos de poder, los cuales deben ser encargados a realizar distintos roles. Sólo y exclusivamente de esta manera al delegar funciones entre todos los miembros se desarrollará un sentido de compromiso con el proceso de cambio y transformación en la mejora de la escuela.

Identificar las tareas regulares que desempeñan los directores de una escuela primaria es un primer paso para organizar todos los rubros que el plantel desarrolla, administrar tiempos y espacios, y lo más importante, saber delegar las funciones. Las funciones que a continuación se van a mencionar deberán delegarse a otras personas para su oportuna y eficiente realización, ya sea al Conserje del plantel (C), a un Asistente al Servicio del Plantel (ASP), a un Asesor Técnico pedagógico (ATP), a un Docente (D) o a un Padre de Familia integrante de la Asociación de Padres de Familia (APF).

Debe realizarse un recorrido diario de todas las instalaciones de la escuela incluyendo, aulas didácticas, aula de medios, de usos múltiples, de juntas, bodegas de Educación Física, de Desayunos Escolares, Bodega del Conserje si la hay, Salón de servicio médico, área de Cooperativa Escolar, Unidad Directiva, Aula destinada a la UDEEI ( Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva), Sanitarios, bebederos, pasillos, escaleras, área donde se ubica la basura, cisterna, áreas verdes, entrada de la escuela y acera que rodea todo el plantel. Es muy recomendable contar con un cuaderno que sirva de enlace con el director(a) del plantel del turno contrario si es que lo hay, para entablar una comunicación directa y precisa de cada una de las instalaciones de la escuela para que su revisión diaria sea más práctica. Estas actividades son muy necesarias de realizar porque de ello dependerá que las siguientes tareas se realicen en tiempo y forma sin ocurrir alguna incidencia.

Las siguientes actividades deberán ser delegadas ya sea al conserje o a algún Asistente del Servicio al Plantel (ASP), como son: revisar el aseo en general del plantel, sobre todo las aulas didácticas y los sanitarios, verificar que la escuela cuente con el servicio de agua potable en sanitarios y demás instalaciones, así como las condiciones en que se encuentra la presión de agua, llaves y cisterna, revisar que la entrada del colegio esté libre de obstáculos que provoquen algún percance a los alumnos y docentes, abrir la puerta de la escuela en el momento de la entrada, junto con el profesor de guardia correspondiente a esa semana, verificar el cierre de la puerta al momento de la hora de entrada, dejando entrar a los alumnos que lleguen un poco tarde, comprobando además que ningún alumno quede solo sin su padre o tutor y coordinar la entrada y salida por medio de un registro diario de cualquier persona, a su vez se comprobará que al realizar este movimiento la puerta deberá abrirse y cerrarse con llave y candado. Estas actividades se realizan para prevenir otras situaciones, ya que anticipan alguna circunstancia inhabitual que aparezca como un obstáculo, y de esta manera toda la jornada escolar se realice de manera adecuada.

A continuación las labores sucesivas, el director de la escuela las delegará a un Asesor Técnico Pedagógico (ATP) o un Docente (D), según sea necesario:

verificar la asistencia de todos los docentes frente a grupo, Asignar a algún Asesor Técnico Pedagógico al grupo que quede sin maestro, por cualquier imprevisto que éste haya tenido, programar todas las actividades a realizar durante la jornada del día, revisar el Cronograma del mes y prestar atención a las actividades planeadas, verificar que el servicio de seguridad pública haya asistido al plantel a la hora de entrada y posteriormente a la hora de salida del horario del colegio validando su asistencia, coordinar la entrada de las personas al plantel sea con previo citatorio, con credencial oficial y/o con autorización por medio de un documento oficial, atender diariamente indicaciones técnico-pedagógicas y administrativas de la zona escolar o de alguna otra dependencia educativa superior, revisar periódicamente la documentación de: La Cooperativa escolar, Asociación de Padres de Familia, Desayunos Escolares, Becas, Programa Escuelas de Calidad, MANE (Mecanismo Anual de Necesidades a Planteles), Inventarios, Visitas y Excursiones de forma planeada, actualizar constantemente la plantilla docente, y Ruta de Mejora, recibir la dotación de Desayunos Escolares y verificar la cantidad de ellos para que el reparto sea a tiempo y de manera efectiva. Es muy importante dejar claro que el director de la escuela deberá acompañar a los asesores técnico pedagógicos en cada una de estas actividades ya que la disposición, la habilidad, los talentos que tengan estas personas marcarán la efectividad de los resultados obtenidos.

Hay actividades que realizan también los padres de familia como por ejemplo los que tienen la función de Vocales de Desayunos Escolares, estos padres de familia deberán diariamente recibir por parte de un asesor técnico-pedagógico los desayunos, verificar su cantidad y las condiciones en las que los reciben, así como asear de manera constante la bodega donde se guardan y distribuirlas a cada uno de los grupos. Una tarea muy importante es cobrar el costo del desayuno a todos los alumnos de su grupo y transferir el dinero a la vocal tesorera de Desayunos Escolares, la cual mensualmente deberá depositarlo en la sucursal bancaria correspondiente, el comprobante de dicho depósito será entregado a la dirección de la escuela. Existen otras actividades que realizan los padres que constituyen la Asociación de Padres de Familia, éstas son en primera instancia, asistir a la

asamblea periódicamente en presencia del director del plantel, tomar los acuerdos y compromisos, para posteriormente registrar el Acta en el Libro de Actas. Cobrar las cuotas voluntarias o en su defecto verificar tanto el presidente, tesorero y secretario el saldo que existe en el banco; es importante señalar que la cuenta deberá estar mancomunada para que se asegure su permanencia, así como su utilidad, hacer los retiros que por acuerdos de asamblea sean acordados, y aprovechar los recursos financieros como son designados reglamentariamente, rendir cuentas en cada asamblea periódicamente, hacer el llenado de la documentación correspondiente y finalmente llevar a cabo un Informe Contable, uno Parcial y otro Final de manera pública a los padres de familia de toda la escuela.

Enseguida se anunciarán las actividades que el director de la escuela deberá realizar de manera responsable, oportuna, justa y eficiente: estar pendiente de la asistencia y puntualidad de los docentes frente a grupo, de los asesores técnico-pedagógicos, asistentes del servicio, conserje, y algunos profesores de disciplinas especiales como Educación Física, UDEEI, etc., llevar a cabo la ceremonia cívica en el caso de que se trate del día lunes, o primer día hábil de la semana o efeméride importante, atender a los padres de familia que soliciten constancia de estudio, credencial, etc., supervisar que el profesor de guardia realice los toques de timbre de manera puntual en el transcurso del día: (entrada, inicio del recreo, término de éste y salida); en el caso de que se lleve a cabo un simulacro, también deberá estar atento, supervisar de que los profesores frente a grupo, asesores técnico-pedagógicos y de otra disciplina permanezcan en sus guardias a la hora del receso escolar en los lugares de riesgo ya asignados, revisar periódicamente la planeación de Actividades Docentes de cada uno de los maestros frente a grupo, finalmente el director del plantel deberá realizar visitas a las aulas didácticas con el propósito de observar las clases de los profesores frente a grupo, y así percibir y analizar su dominio ante éste, deberá presenciar el vocabulario, conducción de actividades, motivación, evaluación, conocimiento de las características del grupo de alumnos, participación de los niños, dinámica, utilización y aprovechamiento de recursos didácticos, tiempo destinado, etc.,

deberá hacer aportaciones oportunas si son necesarias, de lo contrario deberá permanecer al margen de la conducción del maestro del grupo. El director del plantel podrá hacer observaciones al profesor fuera del aula y en privado siempre de manera respetuosa para que el maestro se sienta acompañado en todo momento en esta tarea tan compleja e importante.

De igual forma mencionaremos ahora las actividades que un director de escuela primaria realiza de manera extraordinaria. De igual manera en éstas tareas deberá delegar, para que la conducción sea más organizada, oportuna, responsable y eficiente.

Al inicio del ciclo escolar el director de la escuela deberá: Presidir la primera Junta de Consejo Técnico Consultivo, en ella asignará grupos, destinará oportunamente aulas didácticas para cada grupo de acuerdo al grado escolar tomando en cuenta la edad y condiciones de los alumnos, determinar a un docente como Secretario de Consejo Técnico, el cual deberá funcionar como relator de la reunión registrando en el Libro de Actas los acuerdos y compromisos acordados, señalar a un docente como representante sindical, el cual puede ser nombrado voluntariamente o por votación, entre todo el Consejo, se señalarán las zonas de riesgo que presentan las instalaciones del plantel, para así determinar las guardias que todos los docentes deberán supervisar, asignar comisiones, determinar las zonas de seguridad en el patio de la escuela en prevención de algún siniestro o la realización de simulacros, organizar todo el Cronograma mensual incluyendo visitas a las aulas para observar clases, asambleas con APF, con UDEEI, efemérides regulares y extraordinarias, aplicación de exámenes, Juntas de Consejo Técnico a nivel escuela y Juntas de Consejo Técnico a nivel Zona Escolar, Juntas o Asesorías con las dependencias educativas superiores, reuniones con otras dependencias como la Delegación Política, utilización de recursos materiales y financieros de manera conjunta con la planeación de asambleas de la Cooperativa Escolar, programar visitas y excursiones, prestarle atención en recomendar el cuidado del mobiliario escolar, coordinar las evaluaciones bimestrales, organizar eventos, concursos, orientar, coordinar, supervisar y darle seguimiento al Concurso de Olimpiada del Conocimiento

Infantil, programar juntas de cada uno de los grupos por grado para que los padres de familia se enteren de los resultados de calificaciones bimestrales, programar firmas de boletas, atender en tiempo y forma cualquier incidencia presentada en toda la escuela, estas incidencias podrían presentarse como: accidente de algún alumno, accidente de algún maestro, fuga de agua en sanitarios o en el patio de la escuela, falta de agua, falta de luz en algún salón, o en todo el plantel, atender alguna plaga que se presente como ratas, gatos, etc., atender alguna epidemia de enfermedad contagiosa, así como darle seguimiento a ella hasta finalizarla, ( Para la oportuna atención a todas estas incidencias se debe activar el Seguro, además de elaborar en tiempo y forma una documentación e ingresarla a la instancia correspondiente, ya sea Delegación, Protección Civil, Dirección Operativa, o Ministerio Público y a la vez realizar la atención física del problema: llamar por teléfono al padre de familia, a algún familiar, o alguna autoridad de la Institución que se requiera, de acuerdo al caso presentado).

El director de la escuela deberá llevar un seguimiento del desempeño laboral, académico y profesional de cada maestro, llevar un control del desempeño laboral de cada uno de los asistentes de servicio al plantel así como del conserje, tener siempre a la vista la situación laboral de cada docente, llevar un control de los días económicos de cada uno de los docentes, sus incidencias y su conducta para poder tener los suficientes soportes técnico-pedagógicos y administrativos en el momento de evaluarlos. El director del plantel deberá atender alguna indicación que la Zona Escolar requiera de manera inmediata como: estadística reciente de todo el personal que labora en la institución, sus condiciones laborales y de desarrollo profesional.

Las sociedades actuales requieren de servicios más prácticos y útiles, el sector educativo, no es la excepción. La base de este sistema, se encuentra en la educación básica y en específico la educación primaria ya que es donde se consolidan la formación de hábitos indispensables en el desarrollo de la personalidad de los alumnos. La escuela primaria requiere de una dirección que promueva una cultura de colaboración y para ello implicará saber valorar a las personas y a los grupos que pertenecen a la institución. Asimismo, debe ir

reconstruyendo e impulsando relaciones entre el director del plantel, profesores y otros profesionales de disciplinas comunes a la educación como psicólogos educativos, terapeutas, entre otros. Cabe señalar que el espacio de planeación de metas, objetivos, recursos y tiempos se debe realizar en las Juntas de Consejo Técnico, y es en este momento cuando el sistema educativo mexicano lanza un proyecto de rescate de estos ámbitos. En efecto, parece necesario que el equipo directivo encabece, desde su posición de liderazgo, esta contribución en la escuela.

Cabe recordar que, en nuestro país, en la educación básica que comprende los niveles de preescolar, primaria y secundaria, se ha implementado una estrategia designada Ruta de Mejora, con la finalidad de mejorar la educación que brinda el Sistema Educativo Nacional. En educación primaria, a partir del ciclo escolar 2013-2014 se retoma la importancia de los Consejos Técnicos Escolares (CTE), cuyo principal propósito es que los colectivos docentes conversen y reflexionen sobre cómo mejorar los aprendizajes de los alumnos, qué hace falta o conviene modificar en la escuela, y se generen compromisos y acciones concretas a realizar. Derivado de lo anterior, se implementó una estrategia encaminada a dar solución a las diferentes problemáticas de orden técnico pedagógico denominada “Ruta de Mejora”. La Ruta de Mejora desde y para la escuela, es una estrategia en permanente revisión y ajuste o, incluso, replanteamiento, esto se hace evidente a medida que en la escuela y en cada grupo se ponen en marcha nuevas acciones o se presentan hechos o circunstancias imprevistas. Tiene por objeto que prevalezca una visión común, comunicación, coordinación y colaboración efectivas entre directivos, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades con el propósito de mejorar continuamente el servicio educativo y establecer mejores caminos para hacerlo, sin favorecer la desigualdad o exclusión. Es una herramienta de apoyo a la planeación, organización, dirección y control de las acciones que el equipo docente ha decidido llevar a cabo a favor de su escuela.

La Ruta de Mejora Escolar es un planteamiento dinámico, es el sistema de gestión que permite a la escuela ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. A través del Consejo Técnico Escolar, el colectivo docente, de manera periódica, revisa los

avances y evalúa el cumplimiento de acuerdos y metas, además realiza ajustes en función de los retos que enfrenta y asume el compromiso de la toma de decisiones. La Ruta de Mejora Escolar comprende los siguientes procesos. (SEP, 2014):

Planeación. Es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares a partir de un diagnóstico de su realidad educativa, que le permite identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.

Implementación. Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de Mejora Escolar. Cada integrante del colectivo docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.

Seguimiento. Son las acciones que determina el colectivo docente para verificar periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos.

Evaluación. Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y confiable para tomar decisiones con el propósito de mejorar la actividad educativa.

Rendición de cuentas. Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero; dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar.

Carrillo (2008) afirma que la gestión escolar se puede efectuar en otros ámbitos jerárquicos, los cuales se ven afectados por distintos elementos como la economía, la política, los organismos internacionales, el financiamiento a la educación, etc. Para impulsar cambios nacionales benéficos del sistema educativo, los planteamientos que se ejecutan llevan una fundamentación y un proceso de concientización para su práctica, con todo un seguimiento desde el inicio hasta los resultados obtenidos por el proyecto. Las autoridades educativas

manejan la dirección educativa como elemento eficiente para llevar en el sector educativo las propuestas dadas por el gobierno y se ocupan de la administración de recursos humanos y financieros, y esto en cada nivel educativo, dependiendo de sus requerimientos. Al mismo tiempo la administración educativa correspondiente a una institución, la cual incurre en sus directivos, tiene como funciones llevar a cabo los métodos y la injerencia de los elementos que participan en la acción educativa, es decir, colaborar sobre la globalidad de la institución, rescata la intencionalidad pedagógica educativa, concentra a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo y edifica procesos de eficacia para alcanzar los resultados esperados.

La gestión escolar es un aspecto importantísimo de la calidad educativa, y ésta no sólo es producto a la función directiva, sino que existen variadas disciplinas que ayudan a que el sistema educativo sea beneficiado, es bueno resaltar que todo va a partir de un objetivo, las actividades deben realizarse bajo una supervisión constante de todo proyecto y así lograr resultados óptimos.

Las autoridades educativas deben saber aprovechar todos los recursos que estén a su alcance de acuerdo a las necesidades que tenga la institución, la forma de gestionar por parte del líder es fundamental para que todos los sujetos que forman parte de un organismo educativo consigan las metas propuestas.

El papel que realizan los Consejos Escolares se centra en la función de los directores y la actitud que desarrollan todos los miembros del plantel, asumiendo una disponibilidad y responsabilidad en cada una de las actividades a realizar, destacando una gran diferencia con las escuelas tradicionales. Estas actitudes de personalidades aseguran crear condiciones que logren un compromiso como elemento imprescindible para la transformación y desarrollo de la institución. Así el equipo directivo debe ser capaz de aprovechar el talento y las fortalezas de cada uno de los miembros de la comunidad y motivarles a cumplir sus objetivos tanto a nivel profesional como personal.

La Ruta de Mejora promueve en los Consejos Técnicos a que los directores dediquen un tiempo considerable al crecimiento profesional de los docentes; es

decir, ya que es un espacio para desarrollar temas o preguntas que afectan directamente a los estudiantes. También favorece el desarrollo de los liderazgos compartidos, es ahí donde se reflexiona la función de cada miembro del plantel, como una responsabilidad compartida, desempeñando un camino donde se distribuyen información y competencias entre docentes y comunidad, asimismo el director asume el papel de mediador dinámico. Igualmente se genera una cultura de apoyo y colaboración mutua, ya que se reorganiza la escuela constantemente. Además, se tiene como propósito asegurar el aprendizaje de estudiantes y docentes. En este sentido el papel del seguimiento y la evaluación adquiere una importancia relevante. Finalmente Favorece la auto reflexión ya que se analiza críticamente el trabajo propio de cada miembro de la escuela. En el análisis de resultados y rendición de cuentas el papel de la supervisión es necesaria por los informes que obtiene del plantel, de esta manera el desarrollo es para todos.

## CAPÍTULO 3 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Rodríguez, (1998) afirma que todo director de escuela primaria debe saber que su actuar está establecido por métodos, estilos de trabajo, donde el burocratismo, el esquematismo y todos sus resultados, deben provocar que en colaboración con todo el cuerpo colegiado del plantel llegue a acuerdos y soluciones en beneficio de todos los socios.

De esta manera la gestión que él practique debe ser con estrategias para elevar los servicios educativos como:

Llevar a cabo una dirección participativa, logrando la intervención conjunta de todo el personal en las funciones de, análisis y solución de los problemas, así como la toma de medidas importantes.

Desarrollar una motivación y creatividad entre su personal, sin perder de vista una buena comunicación, llevando a cabo benéficas relaciones humanas y brindando un apoyo mutuo, propiciando un ambiente favorable para el progreso de sus miembros y del plantel.

Permitir flexibilidad al cambio, aprovechando todas las fuentes internas y externas que forman parte en una función directiva para consolidar la estabilidad interna de la organización escolar.

Tener un pensamiento estratégico, se debe partir de la planeación anual de un trabajo, determinando objetivos específicos y metas medibles, debe existir una flexibilidad para ajustar planes y proyectos, según las necesidades que se vayan presentando, El proceso administrativo debe tener una evaluación y seguimiento constante.

Brindar un ambiente favorable, se debe iniciar practicando las normas de convivencia, conocer la situación personal de cada docente: sus necesidades personales, su personalidad, sus intereses, sus relaciones con los compañeros y su capacidad de integración.

Antúnez S., (2000), hace mención de todos los individuos que laboran en una institución son piezas fundamentales que constituyen un sistema de cualquier

organización. Todo este conjunto de funciones que se llevan a cabo en una institución, aparecen tanto en sistemas estrictos como en gobiernos flexibles. Los miembros de una organización realizan tareas muchas veces complejas, y se requiere que exista un ambiente colaborativo fraterno porque sus ejercicios los realizan de manera compartida. La diversidad de personalidades e intereses impone una dinámica en el plantel educativo, se ve reflejada en los resultados que se tienen de manera periódica o en el tiempo terminal de un ciclo escolar.

Recientemente se ha venido presentando una ideología en los centros escolares la cual se basa en asumir una responsabilidad colaborativa, esta función se realiza entre cada uno de los miembros de un centro educativo, incluyendo a estudiantes, docentes, padres, especialistas, autoridades, entre otros. Desde esta idea la institución se convierte en escuela inclusiva y ella va a desempeñar una organización muy participativa, de constante diálogo y negociación, enriqueciendo a cada momento todas las prácticas que se realizan entre los distintos grupos. De antemano es necesario detallar que cuando se realiza un análisis y supervisión de las actividades planeadas, así como una revisión de la rendición de cuentas, el proyecto necesita en ocasiones una reorganización de ciertos criterios como son los objetivos, el reparto de funciones, el acoplamiento de las responsabilidades, la correspondencia, la disposición al cambio, los desajustes de intereses, entre otros factores. También nos impone a tener suposiciones sobre los panoramas observables de las reflexiones que se vayan presentando cuando de manera individual se van percibiendo, y se puede perder de vista que todas las acciones realizadas no se realizan de manera aislada. Es conveniente detenerse a comprender que existen funciones que se realizan de manera individual, pero quizá es una percepción, llamémosla ingenua, porque en realidad todo lo que se hace en una institución tan compleja como un centro educativo es un trabajo en conjunto, con una característica de correspondencia constante, una comunicación abierta y de amplio criterio.

Antúnez S., (2000), reconoce que existe una necesidad que en cada Junta de Consejo, los acuerdos y compromisos deberán establecerse en un trabajo de equipo sobre todo por parte de los docentes; la Junta de Consejo Técnico es un

espacio donde las profesoras y profesores reúnen todas las perspectivas asimiladas de todos los factores y recursos de un centro educativo, por lo tanto sus ideas deberán reunir la mayor cantidad de facilitadores que provoquen una mejora en la escuela. Los compromisos que se señalen deberán situarse en el desarrollo de todo el cuerpo colegiado conformado por estudiantes, docentes y comunidad. Por supuesto esta responsabilidad colectiva deberá contribuir a conformar un entorno educativo funcional, ordenado y democrático.

Uno de los señalamientos de Antúnez S., (2000), es que los estudiantes tienen derecho a recibir una enseñanza de calidad, esta expresión es muy cuestionable, ya que se producen varias preguntas sobre qué es lo mejor para los alumnos. Organizar un centro educativo debe partir de que el director y los docentes conozcan las condiciones del plantel, de sus miembros, de los recursos con que cuenta y sobre todo de las necesidades que tienen sus estudiantes, independientemente de las limitantes que tengan. Haciendo hincapié que la labor directiva y docente actual es un trabajo en equipo, cabe señalar que ya hay un grupo considerable de docentes que han dejado de actuar de manera individualista. Todas las tareas deben ser discutidas en el Consejo Técnico, los propósitos establecidos de un grupo, de un grado, por unas comisiones, por proyectos, en eventos etc.; deberán señalarse para que todos colaboren responsablemente. La idea de: “el alumno de la maestra Juanita, tiene necesidades educativas especiales”, debe desaparecer. Cada uno de los docentes, deben tener en la mente que todos los alumnos de la escuela son de todos los maestros. Y lo más importante, los docentes deben sentirse maestros de todos, ya que los acuerdos y compromisos asentados se determinan en las juntas de consejo y se incluyen a todos los estudiantes.

La actitud que toma un maestro, al laborar en una institución educativa primaria muchas veces es de pertenencia, ya que las relaciones humanas son tan comunes y necesarias, que se va construyendo en cada uno de los grupos de alumnos con su docente un vínculo familiar y a través del tiempo se percibe de manera hogareño. Y si los resultados a nivel grupal van siendo satisfactorios, la relación se siente consanguínea, los alumnos hablan de su maestro o maestra,

como si fuera su mamá, papá o tutor. Existen casos de alumnos que no desean renunciar a esta atadura académica, la cual es percibida como parte de su vida íntima. Muchas de estas uniones suelen ser positivas y llegan a ser motivaciones de progreso y desarrollo, pero otras pueden sentirse al término del ciclo escolar como una pérdida y límite para seguir progresando. Lo que suele ser curioso, es que estas características influyen en la forma de cómo los docentes perciben la responsabilidad compartida dentro de la institución al construir acuerdos y compromisos.

Para Antúnez (2000), elaborar acuerdos y compromisos no es labor sencilla. Puede ser frecuente la discordia y la desunión entre las esperanzas de cada docente o la falta de mediadores para la resolución de conflictos. Éstos no necesariamente son una señal de una institución imperfecta o parecida a una administración inoportuna, sino un atributo permanente de la esencia de las instituciones.

Cuando se piense hacer una mejora en un centro educativo se deberá partir de la visión general de la institución. El probable triunfo o derrota de un centro educativo va a partir de las variaciones que se realicen en los acuerdos y compromisos ya establecidos en las Juntas de Consejo. Consecuentemente toda decisión que se tome deberá ser resultado del trabajo en equipo. Las conclusiones asentadas deben ser el punto de partida para iniciar un cambio ya sea en planeaciones, toma de decisiones, determinaciones sobre las dificultades presentadas, seguimiento de acuerdos, metodología de la función en grupo, cooperación, empleo efectivo de los espacios y tiempos, liderazgo, intervención, manera de reunir a los estudiantes, etc. Todas estas medidas deberán ser tomada de manera responsable y compartida.

El papel del director o directora de una escuela es fundamental para propiciar y apoyar los procesos de colaboración profesional entre los profesores del colegio, entre otros profesionales y miembros de la comunidad, entre los padres de familia logrando el liderazgo pedagógico. Porque como anteriormente se señaló el individualismo es una barrera en el camino hacia una escuela democrática.

La escuela es el espacio donde se constituye el trabajo de los profesores y las profesoras. Es ahí donde se construye el ambiente y se benefician los procesos de enseñanza y aprendizaje. Sólo un proyecto general y universal de ese trabajo, más allá del contexto limitado de cada aula definida, considerada aisladamente, brindará incentivos y oportunidades educativas convenientes y diversas.

En esta misma línea de impulso a la colaboración y el trabajo conjunto, la acción directiva puede jugar un papel crucial a la hora de cultivar las relaciones con las familias, la comunidad y diversos agentes sociales. Porque también el centro escolar tiene que desarrollar la capacidad de generar confianza y sostener redes internas y externas de apoyo.

Es importante consolidar el concepto de escuela, cuál es su esencia y particularidades que efectos podemos deducir de todo ello para el trabajo de los profesores y de las profesoras.

Antúnez (2000), percibe la escuela de manera organizacional. Según García Hoz (1986:217) la escuela es una sociedad constituida por maestros y alumnos dedicada esencialmente a educar. Por tal motivo, se puede señalar que escuela es un lugar donde se pretende proveer educación planeada intencionalmente.

Todos los lugares educativos tienen componentes que actúan de manera ordenada y organizada y que interactúan entre sí para brindar un servicio óptimo a los estudiantes, los cuales son: los objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y entorno.

A continuación, Antúnez S., (2000), describe éstos componentes de la siguiente manera:

Los Objetivos: Estos son una parte sustancial de la organización escolar, ya que a partir de la visión que tenga el director y los docentes del colegio se establecerán las intenciones que determinen, en los objetivos se plasmará el propósito que tiene el centro educativo, es la orientación que va a seguir la institución para realizar determinadas acciones , estas propuestas deberán revisarse constantemente , así como actualizar así como los procedimientos tienen que ser participativos y democráticos.

Los Recursos, son los medios o la fortuna con que cuenta la escuela, para que nuestras metas planeadas se pongan en marcha. Se menciona que una escuela, preside de tres tipos de recursos. Los primeros e indispensables son los recursos personales, constituidos por los docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo, personal de apoyo y asistencia al plantel, distintos especialistas, entre otros. Los siguientes recursos con que la escuela cuenta son los materiales, aquí mencionamos al edificio, mobiliario y material didáctico, los tres ordenados y acondicionados, delimitan el espacio escolar. Finalmente se señalan los recursos financieros, estos son los que mueven el motor de la institución, los cuales son el dinero, el tiempo y la preparación personal. Ellos hacen efectivo el uso de los materiales y las personas que laboran en la escuela. Sería limitado el servicio que brindara el cuerpo docente si no contara con el tiempo necesario para realizar sus tareas o si estuviera escasa su preparación profesional y no contaran con el dominio para desempeñar su función eficientemente. A la vez sería inoperante un material didáctico inapropiado por su baja calidad o que no puede restablecerse o modernizarse, por el desgaste, y esto a causa de una falta de recursos financieros.

Otro componente es la estructura, es el grupo de piezas relacionadas entre sí a partir de las cuales hacen funcionar las labores de una escuela. Es decir, los órganos de gobierno, el personal docente en todas sus modalidades, los servicios, etc. En sí con todas las unidades, sus funciones que se asignan y sus representaciones. Entre todas estas unidades o elementos se constituye un sistema formal que se administra por una establecida normatividad o acervo de reglas, reglamentos, disposiciones y procedimientos de actuación.

El siguiente componente es la tecnología que, en éste caso, se refiere al grupo de funciones y procedimientos propios de la institución, planeados y ordenados con un propósito, llevados a cabo mediante sistemas específicos utilizando herramientas, todo ello justificado posteriormente por un proceso de análisis. Es decir, se planifica, se lleva a cabo y se revisa todo el desarrollo viendo las causas y consecuencias.

Se puede ejemplificar las tecnologías de una institución en la organización establecida desde la preparación, desarrollo y seguimiento de acuerdos y compromisos en reuniones de Consejo Técnico, en los planes de trabajo con las distintas asociaciones de una escuela, el diseño de proyectos o programas al revisar propuestas o adecuaciones curriculares.

La Cultura es otro elemento referente a la coordinación existente de conceptos, principios, valores y creencias que intervienen entre los miembros de una institución, y le brindan una identidad propia, ellos establecen y definen la conducta particular de todas las personas que constituyen a la escuela y de esta manera caracteriza la identidad de la propia institución. Se sabe que la cultura se refleja con ritos, ceremonias, costumbre, reglas, artefactos. Y es lo que refleja a todo este compuesto que es la escuela. Toda esta cultura que distingue al colegio es el que dictamina el proceso de organización y gestión escolar.

En lo que refiere al Entorno, que es otro componente de un centro escolar, son todas las situaciones o factores externos a la institución que influye en la organización, es decir, estos fundamentos se generan por la ubicación geográfica de la escuela, el nivel socioeconómico y cultural de las personas que viven en la zona, la legislación que reglamenta la vida de la escuela, los grupos sociales, y los demás factores que conforman el medio donde se relaciona el colegio.

Cabe señalar que el entorno va cambiando por factores que son vulnerables, como las exigencias de padres de familia, las reformas educativas, las políticas públicas, entre otras cosas.

Con respecto a lo anteriormente mencionado Antúnez S., (2000), señala que cuando se analiza la organización de un centro escolar es necesario separar los componentes ya que por su grado de relación entre unos y otros el análisis podría llegar a ser engañoso. Es necesario considerar que todos estos elementos dependen unos de. Todos se influyen de manera recíproca, y por tal motivo todos intercambian créditos y poderes. El director de una escuela debe tomar en cuenta que se trabaje con ellos de manera constante para que el funcionamiento de la

escuela sea lo más práctico y funcional con la colaboración de todos los miembros de la institución.

Toda organización presenta características semejantes. Sin embargo, los centros escolares presentan ciertas características que los hacen ser distintos de las otras organizaciones como son:

Establecen una gran cantidad de objetivos a cumplir, con condiciones diversas, a veces imprecisos, y confusos. Existen muy escasas organizaciones que presentan estas características, sólo que de las escuelas se espera casi todo.

Un centro educativo es complejo porque se le solicita una respuesta y solución a todas las peticiones solicitadas por parte de todos los miembros y organizaciones inmersas en ella misma.

A una escuela se le solicita que otorgue instrucción, habilidades de todo tipo, competencias, buen trato, rápida capacidad de respuesta, transmisión de valores, profundice algunas normas en la relación entre alumnos, fomentar un conjunto de actitudes apropiadas en los alumnos, que se relacione adecuadamente con el entorno, que sepa administrar, gobernar, autoevaluarse, que sea capaz de integrar adecuadamente su función con otras organizaciones afines a la educación y externas, así como a otros miembros de la comunidad escolar y extraescolar, que dé solución a la diversidad, que proporcione ayuda recíprocamente a quien lo solicite, sea persona, institución o situación presentada, que solucione conflictos, etc. Podríamos poner el ejemplo las campañas de vacunación propias y exclusivas del sector salud, éstas prácticamente las realizan las escuelas por tener concentrada a la población requerida en este centro educativo, campañas de salud dental con la aplicación de flúor y técnica de cepillado, de la situación presentada en México en el año de 1985 con el terremoto de la Cd. De México, varias escuelas fueron refugio de damnificados, en el año de 2009 con la aparición de la Pandemia de Influenza, solicitando a las escuelas brindar recomendaciones sanitarias a la población escolar y extraescolar. Existen variadas situaciones que se presentan en un centro educativo y que son difíciles de abarcar para poder solucionar sus problemas, y aparte, la escuela tiene que ocuparse de situaciones

de otros sectores públicos que los gobiernos imponen, las tareas se vuelven muy complicadas y los propósitos propios de las escuelas a veces se perciben inalcanzables.

Otra característica de la organización escolar son las abundantes demandas que se le formulan las cuales requieren de la participación de varias personas, sociedades u organizaciones dentro y fuera del centro escolar influyendo la intervención de más gente, y demás estructuras. Por ejemplo, en el marco curricular, lo referente a la metodología, establecimiento de objetivos, contenidos, evaluación, en la formación de hábitos, valores, orientaciones escolares y profesionales. En la cuestión de organización atender el rezago escolar, utilización oportuna de recursos materiales, personales y financieros, trabajo en equipo de profesores, así como una buena comunicación entre todos los miembros de la institución.

Al ver el marco de gobierno institucional se derivan acciones que tienen que ver con: el alcance interno, procedimientos de toda de decisiones, de colaboración, de sistemas de trabajo de los órganos de gobierno, el seguimiento de acuerdos. Los que tiene que ver con el alcance externo mencionamos a las relaciones de la administración educativa y local, todas las instancias y dependencias para la superación profesional de profesores, Centros de Maestros, de Recursos, de Formación, la comunidad, asociación de vecinos, con el mundo laboral, entre otros.

En el marco administrativo resaltan las tareas referentes a las finanzas y la contabilidad, la administración de recursos materiales, algunos sistemas de comunicación, etc.

En el marco de los recursos humanos, dirigir este aspecto atribuye dar respuesta a las relaciones interpersonales como la negociación, el conflicto, la coordinación en la convivencia, la clasificación, el impulso, la capacitación, la motivación a las reuniones, etc.

En el marco de los Servicios se refieren en tener presente todas las tareas de la organización y funcionamiento en el aspecto psicopedagógico, complementario y asistencial como orientación, transporte, becas, etc.

Hay otra característica de los centros educativos radica en la función de los profesionales que comprende participaciones diversas. Esto hace que la división del trabajo se vuelva problemática.

Las instituciones escolares requieren competencias distintas en todos los ámbitos anteriormente citados y con una operación práctica y eficiente. Un docente de una escuela puede realizar, listados de inventario de su aula, resolver un conflicto entre alumnos.

Adecuar una planeación didáctica, supervisar el patio de la escuela en su espacio de guardia correspondiente, dirigir una reunión de un equipo de trabajo, editar un folleto de instrucciones para una excursión son entre otras tareas referentes a planeación, y evaluación del trabajo docente. Lo esencial es realizar una ordenada, práctica y eficiente división del trabajo. Pero distribuir las acciones y las cargas racionalmente no es sencillo. Siempre surge la pregunta: ¿cómo lo vamos a hacer? La mayoría de los docentes no aceptan realizar tareas en equipo porque consideran que son labores abundantes. Una tarea colaborativa responsable debe brindar una relación humana más cómoda en la resolución de conflictos o situaciones, ya que distribuir y asumir responsabilidades colaborativas puede resultar más agradable. Además, esta forma de trabajo consigue el desarrollo de competencias profesionales docentes efectivas y de esa manera la institución crece profesionalmente.

La siguiente característica es el problema de evaluar el rendimiento escolar y el control desfavorable. Las instituciones escolares no pueden ser evaluadas como las demás organizaciones. Evaluar un centro educativo requiere de largos períodos de observación, asesoramiento, revisión y seguimiento detallado periódico de todas y cada una de las acciones establecidas. También de la consulta de diferentes fuentes y de instrumentos que permitan dar claridad y luz al análisis e interpretaciones

Existen formas de evaluar, mediante formatos ya establecidos de manera administrativa, donde se obtendrá una evaluación muy burocrática y evaluar la calidad y la dinámica de las acciones y resultados. En realidad, no se tiene una cultura para evaluar y ser evaluado, la evaluación deberá ser planeada para que no se convierta en una tarea administrativa y llegar a ser engañosa. Una evaluación es un proceso continuo del mismo desarrollo de cada una de las tareas a realizar, pero también es una competencia a desarrollar en los centros escolares. Sólo que todavía no se ha dado la posibilidad de llevarlo a cabo, no le ha proporcionado el tiempo requerido para ello.

Cada uno de los centros educativos presenta resultados, y cuando estos productos se hacen más notoriamente favorables o desfavorables las familias lo observan y llega notificarlo a la institución. Desafortunadamente no se sabe a ciencia cierta qué parámetros emplean para determinar si un colegio es bueno o malo. Tal parece que las familias no identifican los resultados como los identifican los docentes; es decir, las familias ven otros rasgos de la escuela que los impulsan a escoger el lugar que educará a su hijo. Ellos no aprecian los resultados académicos como prioridad en el reconocimiento de una buena institución, tal parece que se dejan llevar por las conductas, la coherencia en un planteamiento educativo, el logro de las conductas sociales, y la capacidad para interesarse por las diferencias individuales.

La escuela es una organización donde conviven modelos de enfoque diverso. En nuestro país se pone más atención en la autoridad, en el orden, la dependencia orgánica; es decir, se entiende la organización como una manera de luchar por el poder. Dentro de la institución se percibe que hay más atención en las necesidades individuales que en las necesidades de la institución y hay una postura donde no se presta atención a la legislación. Estas situaciones provocan que los resultados apropiados sean complicados de adaptar

Hay otra característica, la cual es la de aprovechar los recursos limitados y además tolerar la falta de tiempo constante. Todos estamos conscientes que en las instituciones escolares el tiempo es muy reducido y resulta ser una desventaja

cuando una organización es insegura y frágil, sobre todo cuando su planeación se concentra en contestar situaciones insignificantes y temporales que en los propósitos bien establecidos y metas a cumplir a largo plazo. El mayor tiempo es dedicado al marco pedagógico, el cual se relaciona con la planeación, desarrollo y evaluación del currículum. Así mismo el tiempo debe ser dosificado de manera racional y planteado en el proyecto de todo el centro educativo y debe ser utilizado ese tiempo de manera justa y honesta por los principales miembros de la institución como son el director y los docentes.

La naturaleza de la organización debilitada en su estructura, es otra característica que se deja ver en los centros educativos. De ante mano sabemos que la función que realizan los docentes se concentra dentro de las aulas didácticas. Y por esta situación de espacio se cree que toda su labor tiene que ser aislada. Es cierto que la tarea del maestro se percibe un poco individualista. Es verdad que el docente no cuenta con guías inmediatos que advierten si su labor se realiza o no de manera eficiente y esto le produce un desorden e inseguridad. Todas las metas planeadas, los propósitos y actividades a realizar deberán estar basadas en la acción inicial de los docentes, es decir, su actuar individual será siempre el punto de partida para que posteriormente el trabajo colaborativo y responsable produzca unos resultados esperados. Muchas veces si el docente es eficiente, la supervisión sale sobrando, es decir se crea la suficiente confianza de que lo realizado en el aula está bien realizado. Una circunstancia contraria provocaría que el docente realice una acción liberal muy arriesgada.

El método de delegación más inconveniente es otra característica de los centros educativos escolares. En cualquier centro institucional cuando existe un error, se podría hablar de una inadecuada delegación. Así mismo la Administración confía a los directivos el mando en los centros educativos. Unos directivos adquieren esa responsabilidad y deberán ejecutar toma de decisiones, autoridad y capacidad. Es difícil realizar esas tareas cuando la toma de decisiones es insegura y cuando los espacios de independencia restringidas.

La última característica que señala Antúnez, S, (2000) es que el centro educativo es un lugar cada vez menos atractivo e interesante para los alumnos. Es raro expresar como dice Santos Guerra (1990:22) que la escuela es un lugar donde se protegen a usuarios por reclutamiento obligatorio. Esta declaración no ha sido aceptada agradablemente. Aparecen también otras situaciones que son presentadas a los alumnos como a los medios de información y formación sugerentes para los jóvenes. La vida de estudio y académica escolar se devalúa ya que no es análoga ni al éxito profesional, ni a la seguridad laboral que pudieron brindar en otro tiempo. Parece curioso, pero quizás también sea que los maestros no hayamos sido capaces de adaptarnos a una sociedad variable y a unas exigencias y perspectivas también inestables en nuestros alumnos.

El trabajo que se realiza en los centros educativos, es colaborativo, es decir, se realiza en grupo, el principal grupo que tiene mayor peso, son los Consejos Escolares y es indispensable que estos se lleven a cabo como un equipo de trabajo, por ellos es importante lo que señala Pilar ,P. (2000) cuando se refiere que el trabajo en equipo es una peculiaridad de estructurar labores profesionales de una asociación laboral, referente a unos propósitos, objetivos establecidos y resultados a lograr. El trabajo en equipo conlleva a una correspondencia dinámica entre los elementos de un grupo que colaboran y son responsables de un encargo. Este trabajo es equipo se distingue porque las personas que integran este grupo debe practicar una comunicación abierta, donde existe confianza, cooperación, solidaridad entre todos los miembros. Estas peculiaridades están concentradas en las metas, objetivos, recursos, etc. que se planearon en un clima de tranquilidad, amistad y cordialidad.

Las instituciones que se construyen por medio de equipos de trabajo ya que éstos deciden funcionar de esa manera, son organizaciones actuales, donde la comunicación y las opiniones, están marcadas por una comprensión mutua y responsable. A través de ir avanzando en la realización de cada una de sus tareas, se va construyendo nuevos lazos de confianza para desarrollar otras competencias, habilidad y aptitudes que sirvan de avance en el planteamiento de objetivos más complejos. Los miembros de la organización escolar van

adquiriendo mayor confianza en asegurar el cumplimiento de objetivos que marquen mayores retos.

Es significativo resaltar que el trabajo en equipo va produciendo poco a poco dentro de él otros conductos, otros grupos más pequeños, que van adquiriendo igual o más responsabilidades, convirtiéndose en un trabajo con mayor compromiso, y a la vez más eficiente y profesional. No debe de reducirse la comunicación, al contrario, se requiere de un diálogo constante, una lealtad al trabajo, aparecen más valores personales para ponerlos en práctica, la naturaleza del proceso laboral lo va proporcionando. Se produce un amplio criterio, ya que el respeto a las distintas opiniones va a asegurar establecer constantemente los acuerdos y compromisos necesarios para obtener y alcanzar todas las intenciones deseadas. Una ventaja muy provechosa de trabajar en equipo, es que los miembros del equipo, aprenden a resolver problemas de manera más práctica, y que cuando aparece una situación inesperada preparan todo el entorno para poder enfrentar cualquier adversidad, por medio de una consulta grupal, respetando las opiniones y personalidades de cada miembro. Estas acciones producen que los resultados se logren de una manera más rápida y económica. Las tareas se realizan en tiempo y en forma apropiada. Esto hace que el producto o los resultados sean mejor aprovechables, ya que en un centro educativo los productos no son como en una fábrica, son reflejados en conductas, en habilidades, en conocimientos y lo más difícil de medir, en valores. Cuando una escuela trabaja en equipo, logran apropiarse de retos cada vez más complejos, pero gracias al crecimiento de sus integrantes, ven cada compromiso como una oportunidad para ampliar su desarrollo profesional y personal.

Según Pilar,P. (2000) , menciona que Robert Blake, Jane Moun-ton y Robert Allen, en su libro *Cómo trabajar en equipo* analizan dentro de esa forma de trabajo, capacidades que colaboren a desarrollar un equipo con grandeza. Estos autores sostienen que el trabajo en equipo promueve más la participación. Y además es el secreto para aprender a resolver problemas, para desarrollar la creatividad, para lograr las satisfacciones benéficas y aprovechables para todo el grupo, y algo muy importante para aprender a aceptar compromisos y desarrollar las tareas con

responsabilidad compartida. Aunque se sabe de ante mano que siempre hay requisito previo para desarrollar la participación. La primera se refiere a desempeñar una función como líder, es decir, dentro de un equipo hay quien o quienes funcionan como autoridades “pequeñas” por así mencionarlas, ya que se extienden unas participaciones, cabe mencionar que otras se apagan o se frenan. La segunda se refiere a las disposiciones informales que llegan a legalizar las relaciones entre las personas; es decir, hay civilizaciones que ya se encuentran dentro de los equipos y que influyen ya sea para ampliar la participación o para limitarla.

## CONCLUSIONES.

El servicio educativo, tiene como desafío elevar la calidad de la educación. A las escuelas les compete reforzar las capacidades. Así pues, el director de un centro educativo es un engrane indispensable en la coordinación de un centro educativo.

La función directiva se concentra en planear y ordenar actividades que deben ejecutar todos los miembros que forman parte de una institución: docentes, estudiantes, asesores técnico pedagógicos, personal de apoyo y asistencia, personal especializado y padres de familia.

La planeación de una función directiva parte de un conocimiento claro y específico de las necesidades de una escuela, continua con una ordenada administración de todos los recursos, humanos, materiales, financieros disponibles, y finalmente se retroalimenta con una gestión educativa.

La experiencia docente es una herramienta valiosa para estructurar apropiadamente una institución, ya que brinda elementos importantes en el manejo de personas. El director de un centro educativo debe aprovechar su práctica por mínima que sea y utilizarla en la organización de las funciones que lleve a cabo en el plantel que va a coordinar.

Conducir una escuela es una constante revisión de todas las tareas, recursos, instalaciones y acciones. Es un seguimiento de los tropiezos y avances de las metas que se trazaron.

La función directiva debe reorganizar su trabajo periódicamente tomando en cuenta en primera instancia las características socioeconómicas del lugar donde está ubicado el plantel, y enseguida deberá adaptarse responsablemente a las Reformas Educativas que se van presentando.

La intervención del director en un plantel educativo debe ser aprovechada aprovechando el carácter que lo distingue, asumiendo roles y funciones de una manera madura y firme.

Negociar es una función diaria para un director de una escuela, basada en una comunicación respetuosa, clara y limpia; es decir el diálogo constante es una puerta abierta a resolver oportunamente cualquier conflicto educativo.

El trabajo colaborativo y responsable es la principal actividad realizada en una institución educativa entre docentes y padres de familia. El director debe vincular estas acciones con mucha cautela y tolerancia.

Las relaciones humanas dentro de un centro educativo, son indispensables para que se logren los objetivos propuestos por todo el colegiado, sin embargo la capacidad de un directivo debe estimarse no exclusivamente por el hecho de haber conseguido las metas de la estructura, sino también por la habilidad de su inteligencia, disposición, actitud y responsabilidad, ya que todos estos aspectos contribuyan a rectificar las disposiciones y las conductas de las personas participantes y a satisfacer sus aspiraciones de desarrollo profesional.

La persona que dirige una institución debe ser el mediador de la escuela; es decir, es a él al que le corresponde ser quien favorezca a realizar una labor de árbitro de las opiniones en los conflictos internos, de esta manera auxilia considerablemente que perciba y diferencie entre las inclinaciones particulares de cada maestro y de la institución.

La delegación en una escuela, apoya la función directiva, ayuda a aprovechar el tiempo y provoca un trabajo efectivo en la toma de acuerdos de manera responsable.

En el presente se vive a un compás muy apresurado, todas las acciones que debe hacer un director de una institución requieren de ser anticipadas, programadas y elaboradas en un cierto tiempo y de una forma eficiente. Por esta razón se tendrá que delegar por varias razones: Una de los motivos es porque crea en las personas que trabajan en la institución una capacidad para ser más autónomos; es decir, todos tienen conocimiento que existe una persona que coordina todo el trabajo, ésta es la autoridad inmediata, la que va a dar la cara ante algún conflicto o situación, pero el actuar de cada miembro deberá ser seguro y con conocimiento

de lo que va a realizar va a ser en beneficio de la comunidad escolar, a la vez, también deberán tomar decisiones colaborativamente, no todas; pero sí algunas.

La gestión escolar es un aspecto importantísimo de la calidad educativa, y ésta no sólo es producto a la función directiva, sino que existen variadas disciplinas que ayudan a que el sistema educativo sea beneficiado, es bueno resaltar que todo va a partir de un objetivo, las actividades deben realizarse bajo una supervisión constante de todo proyecto y así lograr resultados óptimos.

En esta misma línea de impulso a la colaboración y el trabajo conjunto, la acción directiva puede jugar un papel crucial a la hora de cultivar las relaciones con las familias, la comunidad y diversos agentes sociales. Porque también el centro escolar ha de desarrollar la capacidad de generar confianza y sostener redes internas y externas de apoyo.

Una ventaja muy provechosa de trabajar en equipo, es que los miembros del equipo, aprenden a resolver problemas de manera más práctica, y que cuando aparece una situación inesperada preparan todo el entorno para poder enfrentar cualquier adversidad, por medio de una consulta grupal, respetando las opiniones y personalidades de cada miembro.

La función directiva debe saber explotar el tiempo en los Consejos Técnicos Escolares ya que la ventaja del trabajo en equipo es aprender a resolver problemas de manera más práctica, por medio de una consulta grupal, respetando opiniones y personalidades de cada miembro.

La eficacia escolar es un aspecto tan importante en una sociedad que llega a reflejarse en la organización que tiene una nación. Una sociedad adaptada a todos los cambios científicos, culturales y tecnológicos tiene más bases sólidas en su sistema educativo.

La educación básica es el motor que impulsa el progreso, es el que promueve el desarrollo del individuo, aportando elementos y decisiones en las distintas áreas científicas, para que el mundo continúe su evolución tanto humana como en el medio en que vive.

La experiencia docente, es toda una vida de aprendizaje dentro y fuera de una escuela. En una institución educativa el docente observa el reflejo de toda la organización que se establece en un gobierno. Él convive cotidianamente con hábitos, conductas, costumbres, formas de hablar, tradiciones, cultura, de una parte, de la sociedad de una nación. Y de esta manera se convierte en una gran reflexión sobre el sistema educativo de un país. Cuando asistimos en una escuela, pensamos que ésta nos va a educar. En realidad, una institución en su conjunto apoya este valioso proceso. Educación es todo un conjunto de factores que nos hace personas humanas a cada uno de los individuos, si la escuela cumpliera una gran parte de esta función, entonces hablaríamos de una sociedad donde se practicaría la justicia, el respeto, la tolerancia y habría paz y armonía en todos los actos humanos y en todos los lugares donde se desenvuelve este. Desafortunadamente no es así. Sin embargo, una escuela primaria, donde asisten personas que se encuentran en formación, se llevan a cabo acciones muy importantes que van a ayudar al desarrollo de la personalidad de un individuo y que lo va a distinguir como un ciudadano propio de determinada cultura. Toda institución y específicamente una escuela primaria tiene en sus manos el ayudar a recuperar o reorganizar el camino o un proyecto de una persona y sobre todo si la escuela presenta una organización planeada por parte del director y sus maestros. Cuando un profesor de educación primaria ha escogido ser un verdadero guía, y compañero de sus alumnos, entonces la escuela se convierte en un beneficio para la sociedad, hay avance en cada hogar de esos alumnos, hay comprensión en problemas sociales y surgen propuestas en familia para resolver conflictos que se presentan en la comunidad. Y lo más provechoso es que aparece una motivación en los alumnos de seguir preparándose.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antúnez S. (2000) "Claves para la Organización de Centros Escolares", hacia una gestión participativa, Primera Edición, Barcelona, Horsori.

Antúnez, S. (2000). "La acción directiva en las instituciones escolares". Barcelona: Horsori

Antúnez, S. (2004). "La dirección escolar: justificación, naturaleza y características". En: *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP-Biblioteca para la Actualización del Maestro. (111 – 123).

Bravo, D. (1987) "La Escuela Normal Rural" México: SEP

Carrillo, L. (2008) "La Gestión escolar en las instituciones educativas" Facultad de Filosofía y Letras/Universidad Autónoma de Chihuahua

Delors, Jacques et al. (1997). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO.

Dirección de Actualización y Centros de Maestros (2009). "Fortalecimiento de Habilidades Directivas para apoyar el logro de los propósitos educativos". México: DAYCdM

Frade, L. (2008). "Desarrollo de Competencias en Educación": Desde preescolar hasta el Bachillerato. SEP. Ed. Progreso. Méx. D.F

López, Julián. (2014) "El liderazgo escolar a través del análisis de la actualidad diaria de los directivos", *Revista Iberoamericana sobre la calidad y cambio de la educación (REICE)*, España pp. 61-78.

Luna, Pichardo, Laura Hilda. (1997), *Teorías que sustentan el Plan y Programas*

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. SEP-BAM, México.

Piaget, J. (1970). "Naturaleza y métodos de la epistemología genética".

Pozner, Pilar. (2000). "Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa", Copyright IIIPE, Buenos Aires UNESCO.

Pozner, Pilar. (2000a). "Función Directiva Escolar", Copyright IIIPE, Buenos Aires UNESCO.

Pozner, Pilar. (2000b). "Trabajo en Equipo", Copyright IIIPE, Buenos Aires UNESCO.

Rodríguez Flores, María E. (1998). *Función directiva escolar Guía de auto perfeccionamiento* Ed. Castillo Monterrey NL México

SEP (1989). *Programa para la Modernización Educativa 1989-1994*, México: SEP.

SEP (2011). *Plan y Programas de Estudio*. México SEP.

SEP (2013) *Ley General del Servicio Profesional Docente*. México SEP

SEP (2013) Programa Sectorial de Educación. México: SEP.

SEP- SNTE (2011) Lineamientos Generales de Carrera Magisterial. México: Comisión Nacional

SEP, (2007). "Orientaciones para fortalecer la asesoría académica en la escuela". Programas de Escuelas de Tiempo Completo en el Distrito Federal, México, SEP pp. 23, 35, 36, 37, 39, y 40.

SEP. (2014). Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar. Educación Básica Preescolar. Primaria. Secundaria. Ciclo escolar 2014-2015.

SEP. (2004). "La teoría de Vygotsky": principios de la psicología y la educación. Elena Bodrova y Deborah J. Leong en: Curso de Formación y Actualización Profesional para el Personal Docente de Educación Preescolar 2004. Vol. 1.

SEP-SNTE. (2009). Alianza por la Calidad de la Educación. México SEP-SNTE

Tobón, S. (2004). "Formación basada en competencias. Pensamiento Complejo. Diseño curricular y didáctica". ECO EDIC. Colombia.

Tünnermann, C. (2002). Conferencia magistral. Tendencias de la Educación Superior Contemporánea y el rol de las Universidades Públicas. UASD, C. Univ. Santo Domingo, Rep. Dominicana, 30 de septiembre.