



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**

## **EL PAPEL DE LA PEDAGOGÍA EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL EN EL CENTRO ESCOLAR “ COLEGIO BELFORT”, S.C.**

**INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**INÉS HERNÁNDEZ GUZMÁN**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**MTRA. CLAUDIA BATALLER SALA**

**Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2021.**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>7</b>
<b>CENTRO ESCOLAR: “COLEGIO BELFORT”</b>	<b>7</b>
1.1 ANTECEDENTES	7
1.2 UBICACIÓN	7
1.3 ORIGEN DEL NOMBRE Y DEL ESCUDO	8
1.4 PERFIL	9
1.5 CONTEXTO	10
1.6 ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN	12
1.7 PLANTILLA DOCENTE	13
1.8 ALUMNADO	15
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>17</b>
<b>EL DIRECTOR ESCOLAR</b>	<b>17</b>
2.1 ANTECEDENTES	18
2.2 OBJETIVOS DEL DIRECTOR EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA	26
2.3 MARCO CONCEPTUAL	29
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>57</b>
<b>ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	<b>57</b>
3.1 FUNCIONES DIRECTIVA Y NORMATIVIDAD	57
3.2 GESTIÓN EDUCATIVA Y ESCOLAR EN LAS ESCUELA	70
3.3 EL DIRECTIVO Y LAS HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES	81
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>84</b>
<b>VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL</b>	<b>84</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DIRECTIVAS	86
4.2 FUNCIONES DIRECTIVAS	88
4.3 COMPETENCIAS DIRECTIVAS	90
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>FUENTES CONSULTADAS</b>	<b>102</b>
<b>REFERENCIAS:</b>	<b>102</b>

## **INTRODUCCIÓN**

### **PRESENTACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el presente informe académico de actividad profesional se busca señalar la importancia de la pedagogía en la labor de la Dirección Escolar. En el presente trabajo pretende generar una reflexión y análisis sobre mi experiencia laboral como Directora Técnica de Secundaria en el Colegio Belfort de agosto de 2015 a junio de 2019 exponiendo la práctica que llevé a cabo con las bases pedagógicas que me brindó la carrera de Pedagogía.

Dicho informe tiene como propósito describir mi experiencia laboral en la Dirección Técnica donde a través de la toma de decisiones se buscó la mejora de la institución, docentes, alumnos y comunidad educativa en general, lo cual llevó a la construcción de mejores prácticas educativas que permitieron consolidar una nueva cultura de la participación y búsqueda de la mejora por el bien de los alumnos para formar futuros ciudadanos poseedores de valores y actuaciones éticas que favorezcan la labor educativa que sentó sólidas bases para el siguiente nivel educativo.

Actualmente la educación en nuestro país se enfrenta a nuevos paradigmas, retos de un mundo globalizado, con un nuevo enfoque debido a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como la competencia por insertarse en el mercado laboral, por lo tanto la juventud de hoy se enfrenta a un periodo muy difícil debido a la crisis económica del país y si a esto le aunamos la disminución del apoyo en la educación superior y a la reestructuración de los sistemas educativos en todos los niveles que obligan a las instituciones a realizar cambios en sus estructuras y organizaciones, nos enfrentamos a un contexto muy complicado en el ámbito educativo.

Los retos del siglo XXI a los que se enfrenta la educación surgen en el marco de una sociedad globalizada con una interconexión que va desde lo comercial,

medioambiental, movimientos sociales y culturales, las cuales requieren estrategias concretas para superar los requerimientos. Para esto es necesario comprender la relación que existe entre los entornos locales y globales en términos sociales, económicos, comerciales y financieros, brindando a las nuevas generaciones las herramientas adecuadas para desarrollar proyectos educativos innovadores a través de teorías pedagógicas que les permitan disminuir la brecha de desigualdad centrandolo los esfuerzos en un proyecto educativo común.

Responder a las necesidades que señalan el Nuevo Modelo Educativo (2017) se busca lograr una reestructuración de los modelos organizacionales y métodos de gestión adecuados que permitan tener una mejor estructura que responda a las demandas sociales. Para esto la importancia de un directivo que sea líder, que promueva la participación de todos los miembros de la comunidad y además que potencialice la comunicación efectiva de todas sus partes es necesaria en toda institución educativa.

La labor del Director Educativo es importante para la implementación de los cambios que se tienen que llevar a cabo en los centros educativos, además de analizar las aportaciones de las nuevas tendencias educativas.

Las funciones directivas tienen la necesidad de que el Director Escolar posea más autoridad en su centro educativo con la tendencia de Autonomía de Gestión Escolar señalada por el nuevo Modelo Educativo “la política educativa que atiende el derecho y la capacidad [...] para tomar decisiones informadas y colegiadas, orientadas a mejorar el servicio educativo que ofrece a partir de sus necesidades educativas y su contexto escolar” (SEP, 2016, p. 106). Con esto se da un compromiso de calidad educativa que lo obliga a observar ciertas medidas de actuación que afectan directamente a la escuela.

La Dirección Educativa, por lo tanto, es una figura de autoridad y responsabilidad; con la capacidad de coordinar personal y actividades diversas, evaluar y planificar;

motivar el centro escolar; así como ser capaz de tener relaciones interpersonales efectivas con todos los miembros de la comunidad escolar.

Las instituciones educativas actuales demandan una Dirección Escolar capaz de construir y responder a las necesidades de un sistema educativo cambiante y dinámico que permita mejorar y responder con eficacia a los requerimientos educativos, por tal motivo, considero de suma importancia señalar la labor del Director Escolar con una formación necesaria para hacer frente, de manera exitosa, a los retos que conlleva su quehacer educativo.

Actualmente nuestro sistema educativo está enfrentando una serie de cambios muy importantes con el Modelo Educativo (2017) así como del decreto por el que se expide la Ley Reglamentaria del Artículo 3o. de la Constitución en materia de Mejora Continua de la Educación emitido en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de septiembre de 2019, donde el estado será el encargado de no solo impartir, ahora también, garantizar la educación inicial y superior. Asimismo, dará un enfoque en el que se fomente el respeto a los derechos humanos; respeto al medio ambiente y a la integridad familiar; dando impulso al desarrollo de la ciencia e innovación tecnológica.

De ahí la importancia de que el Director Escolar sea un potenciador no solo de calidad educativa, con base en el artículo 5º Constitucional en materia de Mejora Continua de la Educación, donde señala que ahora se busca “garantizar la excelencia y la equidad de los servicios educativos prestados por el Estado y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, para contribuir al desarrollo integral del educando” (SEP, 2019).

Por tal motivo, considero que la labor directiva constituye el pilar principal donde se deben construir los cambios educativos que enfrenta la educación en este momento basándose principalmente en la pedagogía.

Este Informe Académico está conformado por 4 capítulos:

El primer capítulo tiene como propósito presentar el Marco Institucional donde realicé mi ejercicio profesional, esbozando un poco su historia hasta la situación actual del colegio.

En el segundo capítulo hago referencia al concepto de Director Escolar y a los diferentes elementos que se encuentran vinculados con la actividad que se desarrolla dentro del centro educativo.

Dentro de las funciones que realiza el Director Escolar se encuentra la administración, la gestión y las habilidades socioemocionales de un director, las cuales se abordan en el tercer capítulo.

El presente trabajo, se concluye en el capítulo cuarto con una valoración de la actividad profesional realizada, desde el punto de vista de la importancia de la mirada pedagógica en el perfil y desempeño de la figura del director escolar.

# CAPÍTULO 1

## CENTRO ESCOLAR: “COLEGIO BELFORT”

El presente trabajo consiste en un estudio descriptivo-analítico con una visión pedagógica con respecto a las funciones de Dirección Técnica que he venido desempeñando durante 4 años en la presente institución.

El objetivo de este primer capítulo es dar una visión general del lugar dónde se realizó la actividad pedagógica que se señala en este informe académico. Para esto se hace una breve descripción de la institución educativa señalando el contexto y características de esta comunidad para brindar una mejor intelección de este informe.

### 1.1 ANTECEDENTES

El centro de estudios donde desarrollé mi actividad profesional es el Colegio Belfort S.C. el cual se constituyó en 1981 por Gilberto Soria Alvírez y **Macrina Nájera Belfort**, dueña y Directora General del colegio.

### 1.2 UBICACIÓN

Inicialmente contaba con los niveles educativos de preescolar y primaria en una casa en la calle de Médanos en la colonia Las Águilas. Posteriormente se vio la necesidad de tener un lugar adecuado para albergar al creciente número de alumnos por lo cual en 1997 se muda la institución a la calle de Escollo 225 a unas instalaciones construidas exprofeso. Un año después, en 1998 y en respuesta a los padres de familia, se constituyó la secundaria, debido a que los papás mostraban interés en que sus hijos, una vez concluido su educación primaria, continuaran estudiando en la misma escuela (Colegio Belfort, 2019).



Figura 1. Croquis de ubicación de la escuela Colegio Belfort.

### 1.3 ORIGEN DEL NOMBRE Y DEL ESCUDO



Figura 2.

Fuente: <https://esacademic.com/dic.nsf/eswiki/1351642>

La ciudad de Belfort se encuentra en uno de los departamentos más pequeños de Francia, en una meseta rodeada de paisajes de lagos y montañas. En la parte antigua se encuentra la ciudadela construida en el siglo XII. La puerta de Breisach es la entrada la cual en el frontón se ven ornamentos como flores de lirios, una corona y un sol para celebrar la magnificencia del rey Louis XIV. Debajo de la ciudadela se encuentra el símbolo de la ciudad, el León, que es una escultura de piedra caliza proveniente de la Cordillera de los Vosgos, con una dimensión de 22 metros de largo y 11 metros de alto, obra de Augusto Bartholdi, el mismo que hizo

la Estatua de la Libertad de Nueva York. Dicha estatua fue erigida para conmemorar la resistencia de la ciudad durante la guerra de 1870 (El Hexágono, 2019). Por tal motivo, el león es el escudo oficial del Colegio Belfort, símbolo a partir del cual se espera que los niños y jóvenes tengan la fortaleza del león, el valor y la entereza para alcanzar sus objetivos (Colegio Belfort, 2019).



Figura 3.

Fuente: <https://www.belfortschool.edu.mx/>

#### **1.4 PERFIL**

El Colegio Belfort tiene como Misión brindar una educación integral basada en la obtención de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que permitan contribuir en la formación de individuos éticos, responsables y felices capaces de contribuir con el desarrollo de la sociedad de manera adecuada. Así mismo, la Visión de su proceso educativo es la de ser una institución líder en educación formadora de personas competentes, fomentando toda práctica que enriquezca la naturaleza humana con valores fundamentales como responsabilidad, respeto, integridad y ética (Colegio Belfort, 2019).

Podemos concluir que el Colegio Belfort es una institución de educación básica que pretende ser una comunidad fraterna, amable, comprometida con el bienestar de sus integrantes, proporcionándoles las herramientas necesarias para la adquisición de conocimientos así como el desarrollo físico, socioemocional que contribuya a la formación de jóvenes exitosos.

## 1.5 CONTEXTO

El Colegio Belfort es una institución educativa que imparte educación preescolar, primaria y secundaria. Su servicio educativo opera en un horario que abarca el turno matutino. Se caracteriza por ser una institución privada, laica y bilingüe con un método educativo ecléctico.

En los niveles educativos de preescolar, primaria y secundaria se cuenta con un solo grupo para cada grado y con una población total de 123 alumnos repartidos en los tres niveles. El colegio brinda los servicios como cafetería y transporte escolar, además de actividades vespertinas tendientes a apoyar y complementar la formación de sus estudiantes como danza, pintura, tareas dirigidas, tae kwon do, fútbol, ensamble musical, teatro, mini tenis y volibol.

La institución se encuentra en la alcaldía de Álvaro Obregón la cual cuenta con una población total de 749 982 habitantes (INEGI, 2019). Es la tercera alcaldía más poblada de la Ciudad de México (las primeras dos son Iztapalapa y Gustavo A. Madero). Los servicios básicos con los que la población circunvecina cuenta son: agua potable, energía eléctrica, iluminación, pavimentación, drenaje, gas, seguridad pública y servicios de salud como hospitales y clínicas, mercados, tiendas y centros comerciales.

Las características socioeconómicas de los alumnos van desde un nivel medio bajo hasta un nivel alto. A pesar de que el colegio se encuentra cerca de la colonia Las Águilas, una de las zonas residenciales con poder adquisitivo medio-alto y alto, el colegio se ubica en la colonia Ampliación Las Águilas que está colindando con colonias de clase media baja y baja con un alto índice de delincuencia por ser una zona residencial de clase media. Con una mala urbanización, hace de esta zona un lugar idóneo para la delincuencia. La escuela se encuentra ubicada en una barranca y las calles que tiene en ambos lados son un laberinto de andadores, escalinatas

con calles angostas que frecuentemente desembocan a la barranca o a algún callejón sin salida.



Figura 4.

Fuente: <https://www.belfortschool.edu.mx/secundaria.php?scc=secundaria>

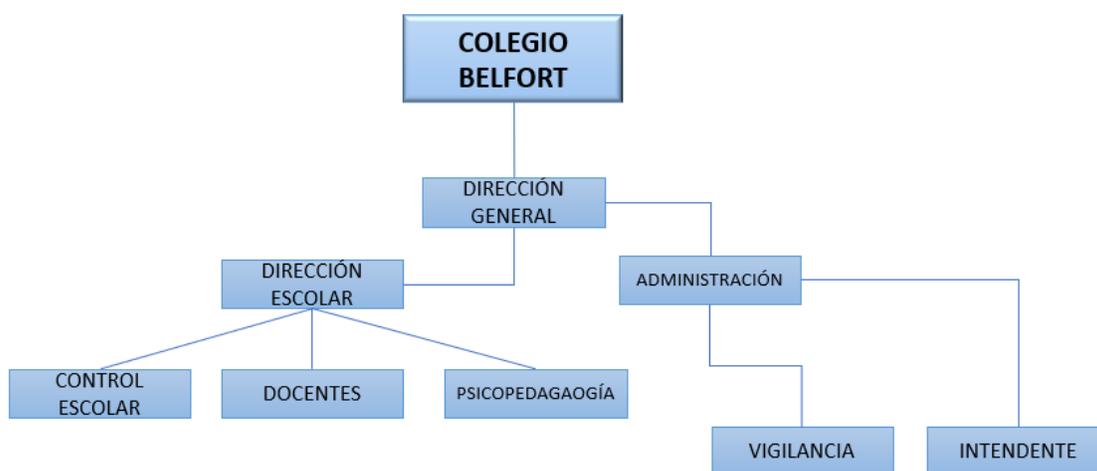
En cuanto a las escuelas de procedencia podemos mencionar que la mayoría de la población (85% de los alumnos) proviene de escuelas particulares. De acuerdo con la entrevista que se lleva a cabo con los alumnos de primer ingreso la mayoría de los padres de familia son alfabetos, con estudios de secundaria concluida, carreras comerciales o técnicas de nivel medio así como licenciatura trunca o concluida.

La población es económicamente activa, desempeñando trabajos que oscilan desde comerciantes, secretarías, docentes de preescolar, primaria, secundaria, preparatoria y nivel superior, médicos y enfermeras, empleados de gobierno y trabajadores administrativos, entre otros.

Por tal motivo, el colegio busca mantenerse en el mercado brindando un buen servicio al alumnado y padres de familia. La infraestructura con la que cuenta el colegio son doce salones, biblioteca, auditorio, salón de computación, dos canchas, áreas verdes, área de juegos, cafetería, bodega, baños, Dirección Técnica y Dirección Administrativa.

## 1.6 ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

Toda la comunidad educativa está conformada de individuos convencidos de que tienen la gran responsabilidad de contribuir en cuidado e integridad de los alumnos, así como facilitar la adquisición de aprendizajes nuevos, desarrollando sus habilidades, competencias, actitudes y valores necesarios para contribuir en la formación de su educación básica y sentando las bases para el siguiente nivel educativo.



Fuente: Elaboración propia.

La Dirección General tiene como objetivo establecer criterios de responsabilidad, coordinación y participación para que todos los integrantes de la comunidad escolar se encuentren en un ambiente seguro donde puedan desarrollarse tanto académica como profesionalmente.

Así mismo, la Dirección Escolar es la encargada de guiar a la plantilla docente para la correcta interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los planes y programas de estudio buscando que los procesos de enseñanza aprendizaje apliquen las metodologías y técnicas didácticas adecuadas.

Por último, la Administración es la encargada de vigilar los recursos humanos, materiales y financieros para un adecuado funcionamiento y aprovechamiento de los mismos dentro del plantel educativo.

Trabajando en conjunto con la Dirección Escolar se encuentra el Departamento de Psicopedagogía que tiene como función hacer un acompañamiento a los docentes para mejorar las prácticas de enseñanza y aprendizaje para dar una clase de calidad.

## **1.7 PLANTILLA DOCENTE**

Para alcanzar los objetivos que distinguen al centro educativo uno de los elementos de mayor impacto para lograr los resultados esperados es la calidad del personal académico para lo cual, las características de su plantilla docente son las siguientes:

## PREESCOLAR

DOCENTE	ESTUDIOS
<b>Maestra de Kínder I</b>	Licenciatura en Educación Preescolar (Escuela Normal Para Educadores de la Ciudad de México)
<b>Maestra de Kínder II</b>	Licenciatura en Educación Preescolar (Escuela Normal Para Educadores de la Ciudad de México)
<b>Maestra de Kínder III</b>	Licenciatura en Educación Preescolar (Escuela Normal Para Educadores de la Ciudad de México)
<b>Maestra de Inglés</b>	Teachers' Course
<b>Dirección Académica de Preescolar</b>	Licenciatura en Administración de Empresas (UNAM)
<b>Dirección Técnica de Preescolar</b>	Licenciatura en Pedagogía (UNAM)

Cuadro 1  
Fuente: Elaboración propia

## PRIMARIA

Con horarios cruzados para impartir la materia de español e inglés:

DOCENTE	ESTUDIOS
<b>Maestra de 1° y 2°</b>	Licenciatura en Psicología Educativa (Universidad Pedagógica Nacional U.P.N.)
<b>Maestra de 3° y 4°</b>	Licenciatura en Psicología Educativa (Universidad Pedagógica Nacional U.P.N.)
<b>Maestro de 5° y 6°</b>	Licenciatura en Psicología Educativa (Universidad Pedagógica Nacional U.P.N.)
<b>Maestra de Inglés 1° y 2°</b>	Teachers' Course
<b>Maestra de Inglés 3° y 4°</b>	Teachers' Course
<b>Maestra de Inglés 5° y 6°</b>	Teachers' Course
<b>Dirección Académica de Primaria</b>	Licenciatura en Administración de Empresas (UNAM)
<b>Dirección Técnica de Primaria</b>	Licenciatura en Educación Primaria (Universidad Pedagógica Nacional U.P.N.)

Cuadro 2  
Fuente: Elaboración propia

## SECUNDARIA

DOCENTE	ESTUDIOS
<b>Maestro de Español</b>	Licenciatura en Letras Hispánicas (Universidad Autónoma de Aguascalientes)
<b>Maestra de Inglés</b>	Teacher's Course
<b>Maestro de Matemáticas</b>	Ingeniería en Petroquímica (UNAM)
<b>Maestra de Ciencias I y II</b>	Licenciatura en Biología (UNAM)
<b>Maestro de Ciencias II</b>	Ingeniería en Petroquímica (UNAM)
<b>Maestra de Historia y FCE</b>	Licenciatura en Derecho (UNAM)
<b>Maestro de Educación Física</b>	Licenciatura en Educación Física (Escuela Superior en Educación Física)
<b>Maestro de Computación</b>	Licenciatura en Informática (Universidad Insurgentes - Instituto Iberoamericano de Informática)
<b>Maestro de Danza</b>	Licenciatura en Danza Contemporánea (Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea INBA)
<b>Dirección Técnica y Académica de Secundaria</b>	Pasante de la Licenciatura en Pedagogía (UNAM.)

Cuadro 3  
Fuente: Elaboración propia

### 1.8 ALUMNADO

Durante el Ciclo Escolar 2018-2019, el colegio contó con una población estudiantil mixta de 123 alumnos inscritos en los grados escolares como se detalla a continuación:

## PREESCOLAR

GRUPO	Niños	Niñas	Total
Kínder I	4	3	7
Kínder II	1	2	3
Kínder III	2	2	4
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>

Cuadro 4  
Fuente: Elaboración propia

## PRIMARIA

GRUPO	Niños	Niñas	Total
1°	7	1	8
2°	1	4	5
3°	5	9	14
4°	6	2	8
5°	8	7	15
6°	4	8	12
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>62</b>

Cuadro 5  
Fuente: Elaboración propia

## SECUNDARIA

GRUPO	Niños	Niñas	Total
1°	7	6	13
2°	9	6	15
3°	10	9	19
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>47</b>

Cuadro 6  
Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 2**

### **EL DIRECTOR ESCOLAR**

El capítulo que se presenta, aborda algunos antecedentes de la Dirección Escolar y su propósito es brindar algunas nociones que permitan entender mejor las prácticas profesionales, objeto de este informe, exponiéndose algunos conceptos muy importantes que tienen que ver con la labor educativa que se realiza en este centro de estudios.

“El director tiene un rol esencial en la calidad esencial del centro” (Cantón, 2013, p. 170), por lo tanto, la función del Director Escolar es una ardua labor que influye en la conducta de toda una comunidad educativa con la intención de contribuir en la realización de actividades muy concretas para alcanzar objetivos muy específicos enfocados en la educación de los estudiantes.

La labor del Director Escolar va desde “organizar; proporcionar recursos; establecer nexos; coordinar acciones; posibilitar ayudas; dinamizar equipos o también, recordar compromisos y velar para que los acuerdos se cumplan.” En otras palabras, la labor directiva “consiste en obtener resultados mediante el trabajo de otras personas” (Antúnez, 2004, p. 115).

## 2.1 ANTECEDENTES

La educación tiene como eje rector el modelo educativo vigente y su eficacia determinará el progreso y mejora tanto social como económicamente. Dicho cambio se gestó desde la década de los 60's cuando se llevaban a cabo las primeras reformas educativas europeas donde los modelos educativos estaban subordinados a variables políticas, culturales, históricas y económicas por solo mencionar algunos factores (Collado, 2013).

Posteriormente se buscó una homogeneidad, donde el director fuera el representante institucional de la escuela, controlando el desarrollo de los aprendizajes a la vez de ser una figura de modelo disciplinario.

De ahí la importancia de que el director solucione los retos diarios a los que se enfrenta, además de ser líder de proyecto, involucrando al resto de agentes escolares, siendo denominado “un líder de líderes” (Collado, 2013, p. 13).

Investigaciones sobre directivos escolares en países de primer mundo (Gran Bretaña, Suecia, Alemania y España (Antúnez, 1994) subrayan que los directores escolares realizan una gran cantidad de actividades de diversas índoles en periodos breves sometida a múltiples interrupciones valiéndose de medios principalmente verbales.

En sistemas educativos europeos, el director escolar tiene ciertas características:

**Francia, Italia y Bélgica.** En esta parte del mundo el director tiene tareas muy concretas: “administrativa-económica, y otra de representación institucional y mantenimiento de la disciplina” (Collado, 2012, p. 21). El aspecto pedagógico no depende de él, distinguiéndose este sistema de un pobre prestigio social y una escasa demanda.

**Inglaterra y Gales.** En estos lugares se goza de un “gran prestigio social que les hace participar en la toma de decisiones locales”. Para desempeñar este puesto se debe poseer “experiencia, formación y un proyecto de gestión”. El director en este caso posee una “totalidad de gestión” del centro educativo. Así mismo da seguimiento a los programas de estudios, evalúa y supervisa debido a que él posteriormente será evaluado midiendo el éxito de su desempeño (Collado, 2012, p. 21).

**Austria, Hungría, Alemania y Holanda.** También poseen un gran “prestigio social” y los puestos están ocupados por funcionarios públicos que concursaron por el puesto. El perfil del director se somete a concurso, tomándose en cuenta su “experiencia docente, así como su formación en administración y dirección escolar”. Entre sus principales funciones están “coordinar didáctica y pedagógicamente el currículo. Además de controlar la disciplina, supervisan al profesorado y organizar y administrar el centro” (Collado, 2012, p. 21).

**Países escandinavos.** Con el éxito en su sistema educativo como en Finlandia, el director se somete a un proceso de selección, siendo poseedor de “gran autonomía y autoridad” (Collado, 2012, p. 22), siendo el absoluto responsable de la escuela. Entre sus principales funciones están: gestión del presupuesto; decisión absoluta sobre el profesorado; ser un líder capaz de motivar a los agentes educativos, así como de valorar los programas de estudio.

**España.** El director realiza además de labores docentes, también desempeña labores directivas, por lo tanto, esto lo convierte en un profesional que está consciente de la realidad en las aulas. Es responsable de administrar el presupuesto, dinamizar aspectos educativos, así como hacerse cargo de aspectos disciplinares.

Bajo la variedad de diversos modelos educativos de la Unión Europea, todos convergen en que el director educativo es una figura que posee una gran responsabilidad dentro del centro educativo.

**México.** La vida escolar es un concepto muy amplio que requiere estar bajo ciertas actividades Administrativo-Pedagógicas que vigilan aspectos como la planificación, organización, supervisión y atención de todos los miembros involucrados en la vida escolar.

La gestión que se lleva a cabo en los centros educativos requiere de una toma de decisiones que faciliten la actuación y el trabajo en proyectos para beneficio del alumno. Dicha tarea requiere de la dirección escolar que no solo se vale de la fuerza de una figura de autoridad, también es necesaria la visión educativa que permita influenciar a los docentes y conducirlos para lograr éxito en su labor docente. Que sea un líder pedagógico capaz de conocer, comunicar y construir los aprendizajes de los estudiantes.

Para esto, es necesaria una persona cuya fuerza determine el éxito o fracaso del servicio educativo brindado con apego a las normas y lineamientos dictados por la Secretaría de Educación Pública (SEP), y como documento rector tomamos el Acuerdo Secretarial 98 Sobre la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria, donde señala:

**Capítulo III**  
**Sección II**  
**Personal Directivo**

**ARTÍCULO 17.** *El personal directivo de las escuelas de educación secundaria estará constituido por un director y un subdirector por cada turno, salvo aquellos casos en que, por disposición de las autoridades superiores, el servicio sea atendido únicamente por un director, o éste deba ser asistido por más de un subdirector en cada turno.*

**ARTÍCULO 18.** *El director es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la*

*institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel.*

**ARTÍCULO 19.** *Corresponde al director:*

*Representar a la escuela en los actos técnicos, sociales y cívicos de carácter oficial, así como en las actividades que debe desarrollar el plantel en el transcurso de cada año escolar;*

*Planear, organizar, dirigir y evaluar el contenido de las actividades que debe desarrollar el plantel en el transcurso de cada año escolar;*

*Verificar que la educación que se imparta en la escuela se apege al plan y a los programas de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública;*

*Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel, de conformidad con las finalidades de la educación secundaria;*

*Cumplir con las comisiones y actividades propias del servicio que le señalen las autoridades superiores y asignar al personal las comisiones específicas que correspondan a la naturaleza de su cargo y sean necesarias para el buen funcionamiento del plantel;*

*Acordar regularmente con las autoridades superiores, por una parte, y con el personal a su cargo, por otra, los asuntos relativos a la escuela;*

*Ser conducto inmediato entre las autoridades superiores y el personal a sus órdenes, para todos los trámites relativos al funcionamiento de la escuela que dirige;*

*Atender las necesidades del servicio educativo y los problemas de la comunidad escolar;*

*Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar y la eficiencia en el desempeño de su cometido;*

*Verificar la puntualidad, asistencia, aprovechamiento y comportamiento de los alumnos;*

*Presidir los actos en que participen los alumnos y maestros, en su calidad de miembros de la comunidad escolar;*

*Celebrar juntas de información y orientación técnico-pedagógica y administrativa con el personal escolar, a fin de coordinar criterios para mejorar el rendimiento del proceso educativo;*

*Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia;*

*Colaborar con los cuerpos de supervisión para el desempeño eficaz de sus funciones y llevar un libro de registro de sus visitas;*

*Presidir el Consejo Técnico Escolar;*

*Autorizar la documentación oficial que expida el plantel, así como vigilar la seguridad y conservación de la misma;*

*Responsabilizarse de la adecuada administración del personal y de los recursos materiales y financieros con que cuente el plantel;*

*Proponer conforme a la estructura educativa que le haya sido aprobada, los nombramientos o remociones del personal de la escuela a su cargo, con base en las disposiciones legales y administrativas vigentes;*

*Promover la participación del personal escolar en los programas de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa que realice la Secretaría de Educación Pública;*

*Denunciar ante las autoridades competentes los hechos delictuosos que se registren en el interior de la escuela e informar a las autoridades educativas;*

*Dar a conocer a la comunidad escolar, oportunamente, el presente acuerdo y las demás disposiciones que normen las labores de la institución; y*

*Cumplir con las demás funciones que se establezcan en este Ordenamiento, en otras disposiciones aplicables y las que le asignen las autoridades educativas superiores, de conformidad con la naturaleza de su cargo (SEP, 1982).*

La eficacia escolar va ligada a la labor directiva que comprende la organización del centro escolar, persiguiendo los objetivos institucionales que permitirán planificar y dar seguimiento a las actividades educativas; “promover la innovación, impulsar la profesionalización de los docentes, promover la colaboración en torno a los objetivos educativos, entre otras muchas acciones para generar el cambio escolar y con ello mejorar la calidad educativa” (Antúnez, 2004, p. 37).

El Director Escolar debe apegarse a lo señalado en la norma y además de cumplir con determinadas actividades como son:

- Tareas personales, que conlleva la organización del trabajo personal, uso y control de tiempo así como criterios de priorización. Reconocimiento e identificación de la calidad del trabajo que desempeña con la intención de mejorarlo y la reflexión sobre la práctica personal y de las personas que colaboran en conjunto con él en la dirección. De representación de la entidad educativa ante la sociedad y las autoridades educativas; firma de documentos oficiales; atender convocatorias y reuniones escolares; representar a la autoridad educativa en la escuela; y ser jefatura de personal.
- De gestión de recursos, vigilando la adecuada administración del inmueble, mobiliario y material didáctico.
- Tareas interpersonales, atendiendo tareas derivadas de la relación o redes que mantiene el directivo con otros grupos o personas ajenos a la escuela.
- De innovación, impulsando y desarrollando procesos de innovación y cambio para la mejora escolar.
- De información y comunicación, siendo receptor de información oral y escrita, útil a los miembros de la comunidad; transmisor de la información a las personas adecuadas; uso de medios y procedimientos formales e informales de comunicación; manejo de datos escolares para la orientación determinada de decisiones; así como el uso ético y democrático de información escolar.
- De contingencia, relacionados con hechos o acontecimientos cotidianos ocurridos en la escuela y que se producen en determinado tiempo pero que es labor del director prever oportunamente.
- Relativas a las actividades centrales de la organización, así como el análisis de las necesidades de la institución; planificación de planes concretos de mantenimiento, corrección e innovación de directrices institucionales; y la

distribución de tareas y asignación de lugares que pueden ser más útiles para la organización escolar.

Estar al frente de una institución educativa buscando elevar la calidad educativa requiere la determinación de personal directivo, siendo su principal meta, influir positivamente en los resultados de los estudiantes, a través de la toma de decisiones acerca del currículum y la selección y colaboración profesional de los maestros.

Es labor del director, influir en la mejora de los resultados escolares, motivando y capacitando a los maestros. De la misma manera propicia un adecuado ambiente escolar que promueva la eficiencia y la equidad en la educación.

El papel del director es una actividad indirecta, ya que él no es quien trabaja en las aulas, sin embargo, su labor contribuye en la construcción de condiciones propicias que faciliten el trabajo en ellas. La labor del docente es primordial dentro del aula, ya que es quien motiva a los alumnos, creando ambientes propicios de trabajo que favorecen el aprendizaje, sin embargo, es función del director crear un vínculo entre los alumnos, maestros, prácticas educativas, ambientes escolares, eventos y demás factores organizacionales.

Por tal motivo, con la visión del director escolar, se debe buscar la creación de un proyecto que eleve la calidad educativa en su centro de trabajo a través de procesos grupales que fomenten el trabajo colaborativo, asumiendo responsabilidades de cada una de sus partes, lo cual llevará al centro educativo a la eficacia y mejora educativa, ya que si solo se pretende encasillar la labor del Director Educativo en centrar sus esfuerzos en un liderazgo que busque gestionar la carga administrativa, la intención de brindar un aprendizaje significativo se perderá.

Los directores de educación secundaria de cualquier centro educativo (privado o público), tiene como principal objetivo, tomar las decisiones pertinentes para que las

personas que se encuentran relacionadas con la institución educativa realicen sus labores y a la vez, los alumnos alcancen los objetivos de aprendizaje establecidos por las autoridades correspondientes.

Es función del director del plantel, organizar el adecuado funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos organizacionales; articular la organización; planificar y gestionar los recursos; dar seguimiento a todas las actividades educativas que se realicen; estar al pendiente de la evaluación de los aprendizajes; y que los miembros de la comunidad tengan relaciones armónicas y de respeto, por solo mencionar algunas actividades.

Por lo tanto, la función directiva busca la mejora escolar, la cual debe estar fundamentada en la pedagogía, pero a la vez apegarse a la normatividad y legislación educativa, observando estrictamente las reformas educativas y al mismo tiempo, promover el trabajo docente para alcanzar los objetivos educativos, así como muchas otras acciones que contribuyan a elevar la calidad educativa.

El director educativo debe ser capaz de ejercer un cambio educativo a través del liderazgo, “siendo capaz de influir en el trabajo de otros” (Navarro, 2002, p. 282). Ser capaz de ejercer presión, pero al mismo tiempo llegar a una negociación manejando adecuadamente conflictos.

## **2.2 OBJETIVOS DEL DIRECTOR EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA**

Una particularidad de la educación secundaria es la fragmentación y aislamiento del trabajo docente, debido a que los docentes son contratados por horas y con perfiles distintos a la pedagogía debido a la necesidad de atender la especialización de las asignaturas que existen. Por tal motivo, el principal objetivo del Director Escolar es ser una figura que coordine el trabajo docente y de orden a la organización escolar, ofreciendo la pauta del trabajo pedagógico, administrativo y de convivencia necesario entre los integrantes de la comunidad educativa (profesores, alumnos, padres de familia y demás miembros de la comunidad escolar).

El liderazgo que ejerce el director sobre los alumnos, influirá en las prácticas diarias del centro educativo ya que esto determinará la efectividad. Los cuatro tipos de prácticas de liderazgo que influyen sobre el aprendizaje de los alumnos son:

1. Concretar una dirección con una visión, expectativas y metas del grupo claras para darle sentido a la institución, generando una comprensión, compromiso y misión colectiva en pro de la organización y cuyo objetivo sea el progreso de los alumnos. Para esto se deben optimizar las prácticas para identificar oportunidades de crecimiento de la organización, así como motivar e incentivar al personal para alcanzar metas que beneficien a la escuela. Por lo tanto, es necesario crear valores institucionales que delimiten el actuar del personal y de los alumnos.
2. Buscar el crecimiento del personal para potencializar sus capacidades que les permitan movilizarse de manera productiva. Esto a través del desarrollo profesional, atención, incentivos, apoyo entre otras prácticas que incrementen la capacidad del personal para que respondan positivamente en diversas situaciones.

3. Rediseñar la institución estableciendo condiciones laborales adecuadas que permitan que el personal desarrolle sus capacidades a través de prácticas que conformen una cultura colaborativa y por ende facilitando de esta manera el trabajo en equipo. Para esto es necesaria la creación de estrategias de resolución de problemas, distribución del liderazgo, así como un mayor compromiso de los docentes en la toma de decisiones.

4. Ocuparse de la calidad de los docentes ya que tendrán un impacto directo en la formación de los niños, por lo tanto, es labor del director promover las oportunidades formales e informales para la profesionalización docente. (CEPPE, 2009).

La función del director requiere el manejo adecuado de un liderazgo escolar que permita un trabajo más eficiente y responsable con apego a las políticas educativas. La actuación del director requiere un liderazgo eficaz, apoyando el liderazgo pedagógico de los docentes que facilite el desarrollo de las funciones directivas encaminadas a la mejora de la enseñanza – aprendizaje del alumno.

Es labor del director influir en la motivación, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes para moldear la práctica en el salón de clase, brindando al aprendizaje una organización buscando un alto desempeño y proceso de mejora continua. El director debe conocer las nuevas formas de pedagogía y a la vez, vigilar y buscar la mejora de las prácticas de los docentes. Observar y evaluar el desempeño de los docentes; brindar asesoría, así como una planificación de su desarrollo profesional.

La educación escolar es una labor que conlleva actividades muy específicas que influyen en procesos didácticos, organizativos y orientadores que determinan el desarrollo de las actividades del aula. Es preciso que maestros y principalmente el Director Escolar tenga muy clara la manera de tomar las decisiones pertinentes que optimicen la actividad escolar (Antúnez, 2004, p. 4).

En la actualidad las escuelas enfrentan retos y presiones tanto de las autoridades como de la sociedad y es labor del Director Escolar tratar con eficacia los procesos de cambio. Un Director Escolar exitoso es aquella figura que está pendiente de los diversos eventos que acontecen en el centro escolar, es identificado y reconocido por la comunidad además de estar comprometido con la comunidad escolar. Es aquella figura que siempre busca el bienestar de sus alumnos involucrándose en las actividades escolares.

Por tal motivo, debemos considerar el liderazgo del director como un actuar firme, dirigido, con un enfoque participativo, así como distinguirse por ser un profesional sobresaliente, siendo estos elementos, determinantes para la efectividad escolar. Así mismo, el liderazgo del director requiere una participación activa, así como del cuidado del buen funcionamiento del plantel.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

Con la finalidad de dar sustento a la labor pedagógica del Director Escolar se requiere la articulación de varios elementos metodológicos los cuales determinarán el éxito o el fracaso educativo del alumno.

Se precisan varios conceptos que es responsabilidad del Director Escolar conocer para influir positivamente en los alumnos, los maestros y al mismo centro educativo a través de prácticas culturales, centrando sus esfuerzos en la transformación de los estudiantes en ciudadanos competentes, que vivan de manera adecuada los valores de la comunidad a la que pertenecen, siendo el Director el responsable y capaz de modificar lo existente basándose en criterios éticos, morales y legales bien definidos (Echavarría, 2003).

### **2.3.1 DEFINIENDO EL SABER**

Constituye el resultado de una actividad social y una acción cognitiva, la cual supone la forma ideal de representación del conocimiento, constituyendo una manifestación adecuada del lenguaje, apegada a situaciones objetivas del contexto actual.

*“Los saberes se transmiten en un ámbito artificial, fuera del ámbito en que esos conocimientos se producen y se utilizan” (De Camilloni, Cols, Basabe y Feeney, 2007).*

Dicha actividad es considerada una práctica propia de los seres humanos, resultado de la experiencia individual del hombre, manifestándose con la posesión de conceptos que pueden representarse en acciones prácticas (Diccionario Filosófico, 2019).

### **2.3.2 DEFINIENDO AL MAESTRO**

Formador de individuos, a los cuales dota de conocimientos de un campo disciplinar y a la vez, los prepara para enfrentar los retos de su sociedad actual. Por lo tanto, el maestro es un profesional que debe comunicarse de manera efectiva con sus estudiantes, siempre basándose en el respeto, atendiendo las diversidades de la población del aula, siendo capaz de identificar y diferenciar los tipos de aprendizaje de sus estudiantes para atender sus necesidades, ayudándolos a enfrentar los retos pedagógicos.

El maestro es un formador de seres que poseerán los conocimientos y valores necesarios para participar activamente en su comunidad, enfrentándose de manera satisfactoria a los retos locales y globales de su tiempo.

De acuerdo con Zeichner (1993), el maestro es un ser “profesional reflexivo”, experto en su disciplina, quien a través de diversas metodologías, ofrecerá los medios necesarios para que los estudiantes comprendan su realidad actual, dándoles la oportunidad de construir proyectos de vida contribuyendo a la construcción efectiva de su sociedad (Ministerio de Educación Nacional, 2019).

“El maestro... debe ser sabio, ilustrado, filósofo y comunicativo, porque su oficio es formar hombres para la sociedad” (Jáuregui, 2003, p. 99).

### 2.3.3 DEFINIENDO LA EDUCACIÓN

La educación es un “proceso humano y cultural” que pretende definir ciertas condiciones propias del ser humano y de su cultura. Por tal motivo, el hombre necesita de otros miembros de su comunidad para garantizar la transmisión de la cultura. (León, 2007, p. 596).

La educación de todo individuo está determinada por hechos históricos y tiempos que determinan los aprendizajes, por lo tanto, la educación es una consecuencia de los cambios que sufre la sociedad. (Jiménez, 2008).

*“En este sentido, la idea de una democracia dialogante, de convertir las aulas en espacios donde garanticemos de la mejor manera posible la libertad para expresar pensamientos y convicciones, es una buena idea de base de la que arrancar y un compromiso que asumir. (Torres, 2001, p. 248).*

La educación, tan necesaria para el ser humano, brinda un camino y seguridad al individuo; es una manera de alcanzar la libertad, pero para alcanzarla es necesaria la concientización dialogada de una disciplina y el apego a los lineamientos que señala la autoridad educativa y demás disposiciones aplicables que brindan ese respaldo y dirección para llevar a cabo esta labor tan necesaria en la sociedad.

Esta acción de educar consiste en formar individuos, completando su condición humana, la cual está compuesta de cultura y educación, siendo un esfuerzo para adaptar al hombre al medio que lo rodea. Es decir, formar al individuo un ser responsable ante el mundo y para el mundo a través de “un proceso socializador” (Navas, 2004, p. 32).

La labor de educar encierra una acción más elevada y profunda ya que conlleva amor al conocimiento, a la ciencia, a la justicia y la verdad. Es una reflexión sobre el todo, de apoyarse en la razón para superar al hombre mismo y liberarlo de su conciencia natural e ingenua.

*“El diálogo es el encuentro amoroso de los hombres que, mediatizados por el mundo, lo ‘pronuncian’, esto es, lo transforman y, transformándolo, lo humanizan, para la humanización de todos.” (Freire, 1997, p.46)*

De ahí la importancia de que la educación se ocupe de los más jóvenes para que con su juventud, alegría, energía, intrepidez, esperanza y libertad encuentren el placer por la vida.

#### **2.3.4 DEFINIENDO LA EDUCACIÓN BÁSICA**

Este nivel de instrucción educativa comprende desde la educación preescolar que inicia desde los tres años de edad, pasando por primaria hasta llegar a secundaria con 15 años de edad. La Educación Básica se centra en ofrecer los conocimientos y habilidades fundamentales para la vida individual, buscando el desarrollo integral de las capacidades personales para constituir las bases que les permitirán a los estudiantes, insertarse efectivamente al nuevo siguiente nivel educativo.

Dicho nivel está constituido en cuatro etapas que comprenden diferentes estados de desarrollo que van desde el desarrollo infantil hasta el desarrollo juvenil.

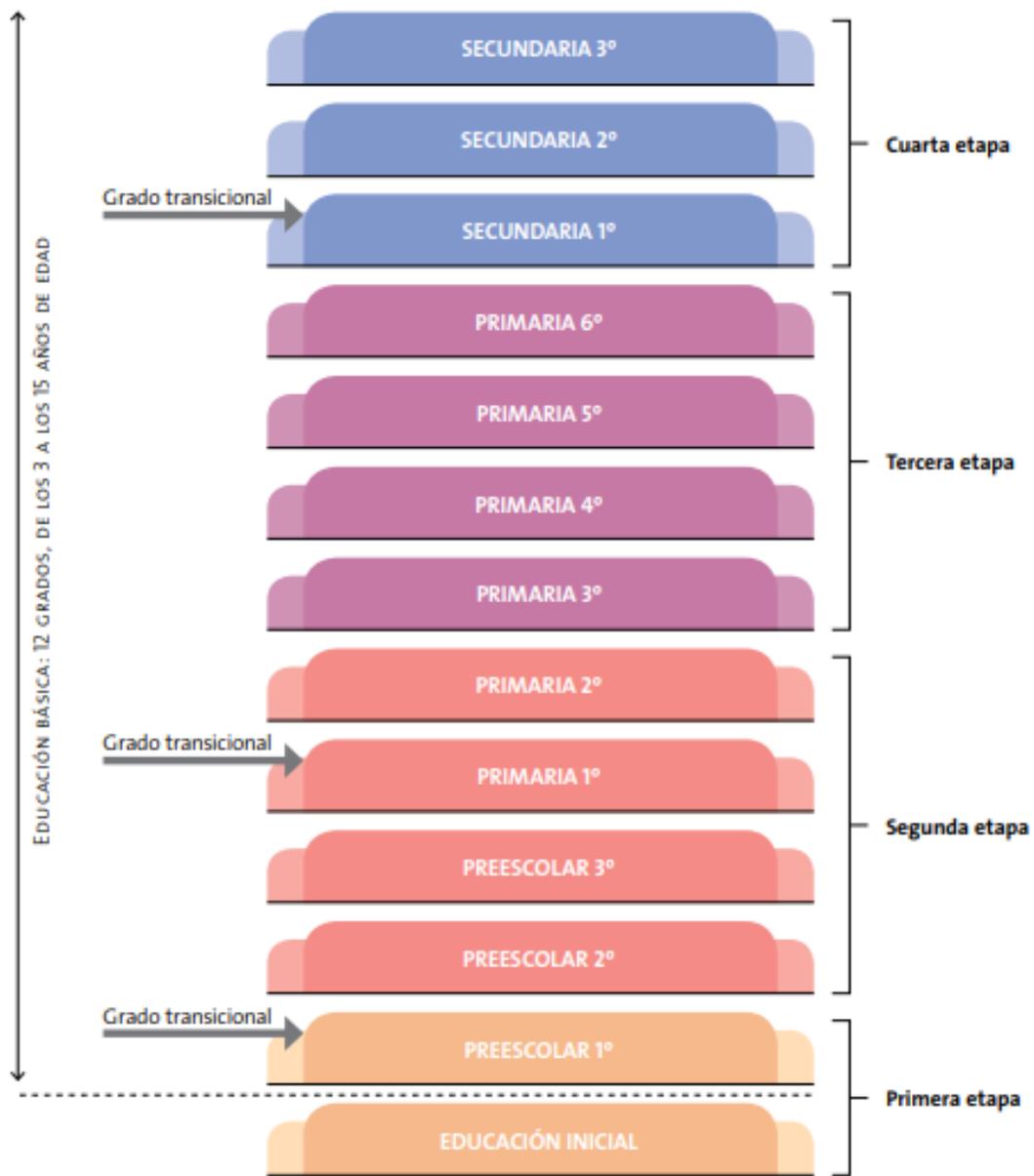


Fig. 1 Etapas de la Educación Básica (SEP, 2017).

### **2.3.5 DEFINIENDO LA EDUCACIÓN SECUNDARIA**

Constituye el tercer nivel educativo comprendido en la educación básica. Se encuentra conformado por tres grados y que tiene por propósito ofrecer conocimientos y habilidades avanzadas para consolidar los procesos iniciados en los niveles previos, sirviendo de fundamento para las siguientes áreas especializadas de estudio de la educación media superior. Su contribución es brindara una educación integral de la población estudiantil de 12 a 15 años de edad, donde muchos estudiosos de la materia coinciden que este periodo es una etapa que contiene una gran cantidad de cambios y decisiones a las que se tienen que enfrentar los jóvenes, originando una gran cantidad de problemas contrastándose con una menor cantidad de soluciones.

#### **2.3.5.1 LA REFORMA DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN MÉXICO**

Zorrilla (2004) señala como objetivos de la educación secundaria los siguientes:

- Reducir los niveles de deserción y reprobación.
- Elevar los logros en materia de aprendizaje.
- Diseñar modelos que respondan a las demandas y necesidades educativas que beneficien a todos los estudiantes de cualquier región.
- Articular el último segmento de educación básica con el siguiente nivel educativo.
- Reestructurar el ambiente educativo para lograr el interés y gusto tanto de alumnos como maestros.

Para lograr una efectiva transformación educativa se centra la atención en los alumnos, respondiendo sus intereses y necesidades propias de la edad, por lo que se piensa en una educación con una dimensión personal de los adolescentes; que el aprendizaje sea significativo, respondiendo las necesidades de su sociedad; que dé una respuesta eficaz a los requerimientos curriculares que necesitan los

alumnos; así como que sea una educación equitativa para todos los ámbitos de la sociedad.

Por lo tanto, el sistema educativo debe:

- a) Enfocarse en trabajar con el perfil de egreso de los estudiantes, logrando una articulación de todos los niveles educativos.
- b) Brindar una visión nueva a los docentes que se limitaban a transmitir el conocimiento por formar individuos, potencializando sus capacidades y fomentando valores que les permitan ser miembro activo y productivo para su comunidad.
- c) Hacer individuos competentes para que sean capaces de resolver diversas problemáticas de su comunidad.
- d) Ahondar el estudio de contenidos fundamentales que les permitirán tener una comprensión social y cultural de su entorno.
- e) Formar estudiantes a través de la articulación entre disciplinas y no fragmentar el conocimiento.
- f) Brindar los recursos necesarios a los docentes para que puedan abordar de una mejor manera la información que necesitan los estudiantes.
- g) Crear una consciencia intercultural que le dé ese sentido de pertenencia a su cultura.
- h) Que el alumno sea el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, buscando que se apropie de los saberes a través de la reflexión.

Para esto, la educación se enfrenta a cambios muy significativos como:

- Que la escuela sea el centro del quehacer educativo.
- Utilizar efectivamente el horario escolar.
- Brindar una autonomía a las escuelas para que adecuen los aprendizajes de acuerdo con su contexto, enfrentando sus realidades y problemáticas.

- Que el docente se comprometa con su labor de maestro buscando en todo momento la formación integral de los estudiantes.
- Flexibilidad en el currículo, lo cual permita realizar las adecuaciones necesarias para resolver las necesidades de los nuevos tiempos.
- Valorar al docente como un actor principal de la educación, siendo capaz de innovar por el bien de los alumnos.

#### **2.3.5.1.1 REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN BÁSICA (RIEB) 1993**

Este nivel educativo tiene un grado de obligatoriedad a partir del año de 1993 y oferta tres modalidades:

- SECUNDARIA GENERAL, la cual brinda una formación humanística, científica y artística los cuales están vinculados con la educación primaria y la educación media superior.
- SECUNDARIA TÉCNICA, además de brindar los conocimientos regulares de la escuela secundaria, ofrece una formación en el área tecnológica y el alumno al término de sus estudios será acreedor de un diploma de auxiliar técnico de determinada especialidad: Industrial, agropecuaria, pesquera, forestal o indígena.
- TELESECUNDARIA, el tipo de educación que se brinda es con el apoyo de un maestro generalista por grupo. Dicha educación se imparte en zonas particulares donde por causas geográficas o económicas no es posible establecer secundarias generales o técnicas (Weiss, Quiroz y Del Real, 2005).

Durante el paso del estudiante a través de su formación secundaria, se busca que alcance un nivel de normatividad nacional basados en los criterios de organismos internacionales.

La educación secundaria por ser parte de la educación básica obligatoria requiere que se resalte su importancia y significado. De ahí la importancia de señalar su gran importancia en el sistema educativo de la mayoría de los países del mundo.

En la reforma de 1993 donde la escolarización obligatoria se amplió a la educación secundaria, se señaló la necesidad de cultivar el talento y la creatividad de los alumnos para conformar un instrumento que organizara el trabajo escolar y el avance cualitativo.

Su carácter de obligatoriedad en la mayoría de las poblaciones permite preparar a los adolescentes para su formación futura a nivel universitario, brindándoles las competencias fundamentales de orden técnico y profesional.

Una meta en común es preparar a los adolescentes para ser actores activos de las decisiones del país, es decir, ser miembros activos de la sociedad a través del desarrollo de actividades cognitivas que les brinden un pensamiento crítico, así como una capacidad de resolución de problemas a través del fortalecimiento de las habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

#### **2.3.5.1.2 REFORMA A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA (RES) 2006**

Para el 26 de mayo de 2006, a través del Acuerdo Secretarial 384 (SEP, 2006), se continuó con el cumplimiento de carácter obligatorio de la secundaria, así como la asistencia regular a la escuela ya que esto representaba la adquisición de los conocimientos y desarrollo de habilidades y la construcción de valores y actitudes.

Se oficializó el nuevo Plan y programas de estudio para la educación secundaria donde los principales aspectos son:

- *La exigencia de los maestros por información, capacitación y desarrollo profesional pertinente al nuevo currículo.*
- *Considerar todo lo concerniente a la gestión escolar propia del sistema vinculado a la planeación, organización y evaluación.*
- *Atender las necesidades curriculares y pedagógicas de la asignatura de Tecnología, delimitando los criterios para el establecimiento de la carga horaria.*

### **2.3.5.1.3 REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN BÁSICA (RIEB) 2011**

En el 2011 se llevó a cabo la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), que buscaba que los alumnos de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) desarrollaran las competencias para la vida (SEP, 2011). Con esto se buscaba:

- *Articular los tres niveles de educación.*
- *Generar una actualización de los programas de estudio y contenidos.*
- *Mejora en la gestión escolar y*
- *Equipamiento tecnológico.*

Esto se lograría a través de que los maestros fueran capaces de adoptar nuevos aprendizajes así como una nueva visión de la construcción del conocimiento, así como de los procesos de enseñanza-aprendizaje, teniendo como consecuencia una forma diferente de trabajo áulico, siendo la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), el resultado a la transformación global así como a los requerimientos de la sociedad.

El sistema educativo nacional buscaría fortalecer la capacidad de egresar estudiantes de educación secundaria capaces de enfrentar con mayor éxito los desafíos del presente y del futuro.

#### 2.3.5.1.4 EL NUEVO MODELO EDUCATIVO (2016)

Como parte de la evolución de la educación en nuestro país, se dio en 2016 un nuevo modelo educativo en nuestro país, para responder a los requerimientos educativos del siglo XXI. Dicha reforma busca elevar la calidad de la educación en el país.

Este nuevo Modelo Educativo para la educación obligatoria reorganiza el sistema educativo en **cinco grandes ejes**, con la intención de elevar el potencial de niñas, niños y jóvenes mexicanos para hacer frente a los retos del siglo XXI (SEP, 2016):

1. **Planteamiento curricular:** con un enfoque humanista busca una “progresión de lo aprendido” desde el nivel inicial que es preescolar hasta el bachillerato. Se incorpora el desarrollo de las “habilidades socioemocionales”.
2. **La escuela al centro del sistema educativo:** Se señala a la escuela como la “unidad básica de organización del sistema educativo” para optimizar el aprendizaje de los alumnos. Se le brinda mayor autonomía a la escuela para la elección de plantilla de maestros y directores escolares, mayor liderazgo directivo y una menor carga administrativa. Mayor acceso a las Tecnologías de la información y una mayor participación de padres y madres de familia en la educación de los estudiantes.
3. **Formación y desarrollo profesional docente:** El docente se enfocará en el aprendizaje de los estudiantes generando ambientes incluyentes de aprendizaje, manteniendo una actitud comprometida con su práctica docente. Para esto habrá una evaluación constante donde la carrera magisterial esté sustentada en el mérito y el esfuerzo.

4. **Inclusión y equidad:** Se busca que todos los niños tengan “acceso a la educación de calidad”, sin importar su condición social, étnica o discapacidad. Se tendrá cuidado en los temas de inclusión de personas con discapacidad así como apoyo a la escuela indígena.
  
5. **Gobernanza del sistema educativo:** Mecanismos institucionales para mejorar la gobernanza a través de la participación de diversos actores responsables de las políticas educativas para lograr que la educación llegue a todos los que la necesitan.

El Nuevo Modelo Educativo requiere que se tenga una visión pedagógica para lograr los aprendizajes del siglo XXI y es labor de todos los involucrados en la formación de los estudiantes y principalmente que los directivos centren su atención en los planes y programas de estudio para responder a **Los Fines de la Educación en el Siglo XXI** (SEP, 2016) señalando la necesidad de trabajar por mejorar nuestra nación a través de la mejora educativa en todos el alumnado para que se desarrolle de manera óptima para que logre los aprendizajes y conocimientos necesarios para hacer frente a los retos de la vida.

Todo esto apegándose al artículo 3º Constitucional logrando formar ciudadanos con un alto espíritu de amor y respeto a la patria, siendo ciudadanos capaces de alcanzar el “Propósito de la Educación, el cual es contribuir a formar ciudadanos libres, participativos, responsables e informados, capaces de ejercer y defender sus derechos, que participen activamente en la vida social, económica y política de México.

Dentro de lo que es el planteamiento curricular se deja atrás la pedagogía basada en la memorización, buscando que los alumnos aprendan a aprender, conllevando nuevas dinámicas de aula. Con esto se busca que haya una progresión en los aprendizajes desde la educación preescolar hasta el bachillerato.

También el planteamiento curricular se desarrollan las habilidades socioemocionales lo cual pretende ser el complemento al desarrollo cognitivo de los estudiantes para que sean capaces de afrontar tanto los retos académicos como aumentar su bienestar de salud y convivencia.

En la actualidad el rumbo del sistema educativo va cambiando para atender los requerimientos de calidad que marcan los parámetros internacionales por lo tanto se tienen que cuidar:

- 1) El comportamiento de la matrícula de los niveles previos para asegurar su eficiencia terminal.
- 2) Cumplir con los compromisos de la política educativa cuidando las nuevas exigencias de los contextos sociales.
- 3) Estar conscientes de las demandas de la educación media superior y superior.

Por lo tanto, la importancia de la educación secundaria es muy grande ya que constituye un nivel que es determinante para el futuro de la población ya que representa la transición entre la edad escolar y la edad laboral.

#### **2.3.5.1.5 LA NUEVA ESCUELA MEXICANA (NEM)**

La Nueva Escuela Mexicana (NEM), es el resultado de un modelo educativo planteado por la Secretaría de Educación Pública, basado en la propuesta del Nuevo Modelo Educativo (2016), así como en una consulta realizada en el año 2018 que tenía como propósito conocer los cambios necesarios en la educación mexicana principalmente en materia de legislación enfocada en “el aprendizaje y desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes”. (SEP, 2019)

Los primeros pasos hacia una Nueva Escuela Mexicana requieren un avance hacia una educación “más integral y humanista” a través de una propuesta pedagógica

que contenga nuevos postulados constitucionales para educación básica que comprendan: mejora en condiciones materiales, laborales e institucionales y de esta manera lograr un “trabajo educativo más efectivo”. (SEP, 2019)

Para esto, la Secretaría de Educación Pública ha diseñado un conjunto de reformas que pretenden impulsar la mejora en las prácticas escolares y pedagógicas logren un desarrollo integral y adquieran los conocimientos necesarios para lograr su bienestar.

Dicho modelo educativo esta planeado para que entre en vigor a partir del ciclo escolar 2021-2022,



(NEM, 2019)

Y entre sus principales objetivos se encuentran, ser:

- “Compacto y accesible
- Flexible y adaptable al contexto
- Factible y viable a desarrollar en el tiempo escolar disponible

- Que atienda equilibradamente los diferentes ámbitos de formación del ser humano
- Que contribuya a formar personas técnicamente competentes y socialmente comprometidas
- Que fortalezca la formación de los niños en las convicciones a favor de la justicia, la libertad, la dignidad y otros valores fundamentales.” (NEM, 2019)

Con respecto a la elaboración, evaluación y selección de materiales educativos, se tomará en cuenta lo establecido en el Artículo 3º Constitucional:

- Que la comunidad escolar de la Nueva Escuela Mexicana tenga acceso a una diversidad de materiales educativos: para diferentes actores, en distintos soportes, con diferentes propósitos didácticos, en distintas lenguas indígenas.
- Actualizar el contenido, diseño y uso de los libros de texto gratuitos para concebirlos de manera articulada con otros materiales y generar con esto otra arquitectura del gasto que permita fondar la diversidad de materiales.
- Garantizar la equidad e inclusión en el acceso a los materiales educativos para atender de mejor manera a los grupos en desventaja.
- Dotar a las escuelas de materiales educativos (impresos, audiovisuales, digitales y obsoletos) para la educación física, la música, entre otra, que fortalezcan la formación integral de los alumnos.
- Promover el tránsito hacia una cultura digital mediante los materiales, para promover la innovación educativa.” (NEM, 2019)

En materia de normas de evaluación, el acuerdo secretarial (11/03/19) publicado en el Diario Oficial de la Federación, señala una simplificación en la boleta de evaluación donde las calificaciones registradas para primaria y secundaria poseerán una escala numérica y para educación preescolar contendrán observaciones y sugerencias de aprendizaje para los alumnos.

La acreditación de la educación preescolar a 2º grado de primaria se dará con el solo hecho de haber cursado el grado correspondiente, dejando de lado la

reprobación ya que afirma que la repetición del grado escolar no constituye una mejora en el aprendizaje debido a que el alumno no recibe una atención específica, pudiendo generar frustración y como consecuencia el abandono escolar.

Lo señalado como “Clubes” en los grados de jardín de niños y primarias será decisión del Consejo Técnico Escolar de cada plantel. Por otro lado, en educación secundaria se restablece la asignatura de Tecnología y será decisión del Consejo Técnico si coexistirán los talleres y los clubes señalados en Autonomía Curricular, tomando en cuenta la plantilla docente disponible, buscando no impactar laboralmente.

Con el propósito de aligerar la carga administrativa de maestras, maestros y personal administrativa que se generó en los últimos ciclos escolares, por lo que se establece una reducción en el llenado y la entrega de informes con el propósito de incrementar las actividades de aprendizaje de los estudiantes.

Su propuesta para el calendario escolar 2019-2020, en atención a las necesidades de padres de familia y docentes, establece un calendario de 190 días de clase, señalando los días de capacitación, Consejo Técnico Escolar, inscripciones, así como días de descanso obligatorio. Así mismo, se señalan los días para la entrega de boletas de evaluación al final del ciclo escolar para “garantizar que los alumnos tengan actividades académicas hasta el final del ciclo escolar”.

También para fortalecer la convivencia familiar y generar una mejor relación entre la escuela y la familia, se establecieron acciones para fortalecer la formación cívica y ética con la intención de favorecer la reflexión acerca de acontecimientos relevantes en nuestra historia nacional. Este proyecto contiene sugerencias pedagógicas para proporcionar “información sobre el hecho que se conmemora; los valores asociados a los hechos; la explicación de los propósitos formativos; así como la invitación para que los alumnos y familias compartan su experiencia generando un ambiente favorable para el aprendizaje”. (SEP, 2019)

En respuesta a tener una sociedad más activa para un mundo saludable de acuerdo con lo señalado por la Organización Mundial de la Salud, a través del Plan de Acción Mundial sobre Actividad Física 2018-2030,

*La mayoría de las soluciones actuales a la inactividad física no se centran en hacer que los niños se muevan más durante la jornada escolar. Nuestro enfoque único de llevar el movimiento al salón de clases tiene el potencial de hacer cambios radicales en la cantidad de tiempo que los niños están físicamente activos cada día”. (SEP, 2019)*

Por lo tanto para crear hábitos que promuevan la salud, el programa “Suma Minutos” dirigido a las niñas, niños y adolescentes tiene como propósito mejorar las condiciones de aprendizaje a través de la implementación de “pausas activas” dentro del salón de clases y fomentar hábitos saludables. (SEP, 2019)

Haciendo referencia al “artículo décimo séptimo de los Transitorios del artículo 3º Constitucional” se señala que será labor dentro de las reuniones de Consejo Técnico Escolar, integrar un Comité de Planeación y Evaluación que diseñe un Programa de Mejora Continua que tenga como principal objetivo lograr el avance en los planes y programas de estudio; un mejor aprovechamiento académico; incrementar la asistencia de los alumnos; mejorar la formación y práctica docente; disminuir la descarga administrativa, así como mejorar la infraestructura y equipamiento de las escuelas. (SEP, 2019)

Todo esto apegándose al programa “La escuela es nuestra” la cual brinda un presupuesto que será otorgado a un Comité Escolar para la Administración Participativa (CEAP) destinado al mantenimiento, equipamiento y mejora de las escuelas de educación básica ubicadas en zonas de alta marginación y pobreza. (SEP, 2019)

## Reformas en Educación Secundaria

	<b>Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) 1993</b>	<b>Reforma a la Educación Secundaria (RES) 2006</b>	<b>Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) 2011</b>	<b>Nuevo Modelo Educativo (2016)</b>	<b>La Nueva Escuela Mexicana</b>
<b>Director</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La federalización traslada la dirección y operación de las escuelas a la autoridad estatal.</li> <li>• Proyectos innovadores para mejorar cualitativamente la gestión escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos de oposición para el ingreso y promoción de directivos.</li> <li>• Evaluación universal de directivos a partir de la Alianza por la Calidad de la Educación.</li> <li>• Procesos de evaluación para la permanencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de capacitación y certificación de las habilidades digitales de directivos.</li> <li>• Reorientación del liderazgo.</li> <li>• Tutoría y asesoría académica a la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía de gestión.</li> <li>• Liderazgo del Director.</li> <li>• Visión estandarizada de la gestión que permite a las organizaciones escolares trabajar de forma efectiva y eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apego a directrices que se derivan del Artículo 3º Constitucional.</li> <li>• Descarga administrativa</li> <li>• Programa de mejora continua en cada escuela.</li> <li>• Mejoramiento de la infraestructura para planteles de alta marginación y pobreza.</li> </ul>
<b>Docente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo y revaloración a través de un programa permanente de actualización y de un sistema de estímulos al desempeño y al mejoramiento profesional.</li> <li>• Libros del maestro como respuesta a la necesidad de formación de maestros.</li> <li>• Trabajar 200 días efectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos de oposición para el ingreso y promoción de maestros.</li> <li>• Evaluación universal de docentes a partir de la Alianza por la Calidad de la Educación.</li> <li>• Mayor autonomía para flexibilizar el currículo dentro del aula.</li> <li>• Procesos de evaluación para la permanencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación estandarizada reforzando los procesos relacionados con el trabajo docente para lograr una educación de calidad y equidad.</li> <li>• Mejora del desempeño docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar elementos punitivos contra las y los docentes.</li> <li>• Reconocimiento de la importancia de su papel en el proceso educativo y en la transformación social.</li> <li>• Régimen laboral basado en evaluaciones de conocimientos y desempeño como condición para el ingreso, promoción y permanencia.</li> <li>• Revalorizar y redefinir la función del docente como mediador.</li> <li>• Ubicación de docentes de Educación Tecnológica en los clubes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar personas técnicamente competentes y socialmente comprometidos en la solución de los grandes problemas</li> <li>• Descarga administrativa</li> <li>• Programa de mejora continua.</li> </ul>

Cuadro 7

Fuente: Elaboración propia

	<b>Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) 1993</b>	<b>Reforma a la Educación Secundaria (RES) 2006</b>	<b>Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) 2011</b>	<b>Nuevo Modelo Educativo (2016)</b>	<b>La Nueva Escuela Mexicana</b>
<b>Pedagogía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar nuevos conocimientos y habilidades en los alumnos para incrementar la productividad, competitividad internacional y la formación de nueva ciudadanía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asentar un marco rector para la educación de calidad.</li> <li>Estimular los proyectos contruidos desde los colectivos escolares en pro de la calidad escolar en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>Mayor flexibilidad en el currículo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje.</li> <li>Desarrollar competencias, lograr los Estándares Curriculares y los Aprendizajes Esperados.</li> <li>Evaluar para aprender.</li> <li>Favorecer la inclusión para atender a la diversidad.</li> <li>Generar ambientes de aprendizaje.</li> <li>Incorporar temas de relevancia social.</li> <li>Planificar para potenciar el aprendizaje.</li> <li>Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela.</li> <li>Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje.</li> <li>Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar fuerte peso a la motivación intrínseca del estudiante.</li> <li>Diseñar situaciones didácticas que propicien el aprendizaje situado.</li> <li>Enfocarse en el proceso de aprendizaje.</li> <li>Entender la evaluación como un proceso relacionado con la planeación.</li> <li>Favorecer la cultura del aprendizaje: La enseñanza debe favorecer los aprendizajes individuales y colectivos.</li> <li>Modelar el aprendizaje.</li> <li>Ofrecer acompañamiento al aprendizaje.</li> <li>Promover la relación interdisciplinaria.</li> <li>Reconocer la existencia y el valor del aprendizaje informal.</li> <li>Reconocer la naturaleza social del conocimiento.</li> <li>Superar la visión de la disciplina como un mero cumplimiento de normas.</li> <li>Tener en cuenta los saberes previos del alumno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de planes y progrmas de estudio que centrarán su atención en la perspectiva de género, el conocimiento de matemáticas, la lectura y la escritura, la literacidad, la hisotria, la geografía, el civismo, la filosofía, la tecnología, la innovación, las lenguas indígenas de nuestro país, las lenguas extranjeras, la educación física, el deporte, las artes, la promoción de estilos de vida saludable, la educación sexual y reproductiva y el cuidado del medio ambiente.</li> </ul>

Cuadro 8  
Fuente: Elaboración propia

	<b>Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) 1993</b>	<b>Reforma a la Educación Secundaria (RES) 2006</b>	<b>Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) 2011</b>	<b>Nuevo Modelo Educativo (2016)</b>	<b>La Nueva Escuela Mexicana</b>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque y orientaciones didácticas y evaluativas de los programas de estudio.</li> <li>Estructura académica por áreas.</li> <li>Nuevos planes de estudio y nuevos libros de texto.</li> <li>Obligatoriedad de la enseñanza secundaria.</li> <li>Prácticas de enseñanza</li> <li>Propuesta curricular por asignaturas con contenidos transversales.</li> <li>Reforma del artículo 3º y promulgación de la Ley General de Educación.</li> <li>Sentar las bases para la formación de competencias elementales en la población infantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulación con niveles anteriores de educación básica.</li> <li>Disminuir el número de asignaturas por grado.</li> <li>Énfasis en el desarrollo de competencias y definición de aprendizajes esperados.</li> <li>Equipamiento e infraestructura de centros escolares.</li> <li>Establecer un perfil de egreso común mediante la renovación de las estructuras curriculares y prácticas educativas.</li> <li>Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) en los tres grados de secundaria.</li> <li>Incorporar temas que se abordan en más de una asignatura.</li> <li>Interculturalidad.</li> <li>Mayor flexibilidad.</li> <li>Profundizar el estudio de contenidos fundamentales.</li> <li>Programa Escuelas de Calidad (PEC) para otorgar recursos económicos a escuelas que concursan y sea seleccionadas.</li> <li>Tecnologías de la información y la comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación que sea una fuente de aprendizaje y que permita detectar el rezago escolar de manera temprana.</li> <li>Reforma al artículo 3º constitucional dando pie a una renovación curricular para lograr una educación de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje colaborativo</li> <li>Aprendizajes clave (contenidos fundamentales) – Aprender a aprender.</li> <li>Autonomía curricular: Las decisiones de qué contenidos, se tomarán en el seno del CTE y habrá que anclarlas en la Ruta de mejora escolar.</li> <li>Currículum flexible</li> <li>Desarrollo personal y social – Aprender a ser y aprender a convivir.</li> <li>Enfoque humanista</li> <li>Equidad e inclusión</li> <li>Escuela al centro del sistema educativo</li> <li>Sustitución de los talleres de tecnología por los llamados clubes.</li> <li>Trabajo entre pares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Derogación de la reforma 2013 en materia educativa.</li> <li>Plan y programas de estudio para el ciclo 2019-2020 (ruta para el cambio curricular en Educación Básica).</li> <li>Modificación de normas de evaluación.</li> <li>Restablecimiento de Tecnología con la opción de que los clubes coexistan por decisión del Consejo Técnico.</li> <li>Fortalecimiento de la formación cívica y ética, promoviendo la convivencia familiar.</li> <li>Fortalecimiento de la actividad física con el programa “Suma minutos”.</li> <li>Democrática, nacional, humanista, equitativa, integral, inclusiva, intercultural y de excelencia.</li> </ul>

Cuadro 9  
Fuente: Elaboración propia

### 2.3.6 EL DIRECTOR ESCOLAR

Se entiende por Director Escolar a la persona encargada de la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas que se llevan a cabo en la escuela, con el propósito de dar organización y estructura al contexto educativo.

El concepto de Director Escolar constituye la figura ideal, la representación y la imagen del centro escolar; constituye a la persona que concentra los esfuerzos de la comunidad escolar, siendo quien materializa las metas, los objetivos, las políticas, las prioridades, así como los programas de aprendizaje y enseñanza de las actividades escolares diarias. Es la figura con la autoridad institucional necesaria y una visión clara hacia donde centrar los esfuerzos de la comunidad escolar para lograr un trabajo con entusiasmo.

El Director Escolar en su calidad de líder de una institución educativa, debe asegurar la impartición de una educación de calidad en las escuelas, siendo él una pieza fundamental para cumplirse los propósitos educativos, orientando todas las actividades del plantel a lograr mejores aprendizajes en los alumnos.

El Director Escolar es la persona autorizada por la Secretaría de Educación Pública como la autoridad del centro educativo, responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela.

*“La secundaria tiene como característica distintiva la centralidad del director...dado el aislamiento y fragmentación del cuerpo docente, el director es quien consolida el prestigio del plantel. El trabajo que desarrolla en cada escuela, las reglas que se privilegian, la orientación educativa que se imprime, depende en mucho de la visión del director”*  
(Sandoval, 2007, p. 176).

Para esto, se deben atender las disposiciones que la Secretaría de Educación Pública señala, vigilando las condiciones de estudio de los niños, así como contar

con conocimientos sólidos sobre el contenido de los Planes y Programas de estudio marcados por la autoridad educativa.

### **2.3.7 COMPETENCIAS DE UN DIRECTIVO ESCOLAR**

Se entienden como competencias directivas, las características que lo señalan como un empleado exitoso y efectivo, determinado, cuyo principal objetivo es aumentar el rendimiento escolar, generando un ambiente propicio para el aprendizaje. La conceptualización de las competencias directivas tiene que ver con la capacidad de movilizar recursos cognitivos frente a situaciones-problema complejos, es decir, constituye una competencia profesional para desempeñar una interacción social, en los diferentes contextos involucrados con el ámbito educativo y situaciones cotidianas que tienen que ver con su labor.

El desarrollo de las competencias directivas corresponde a una parte delimitada por la normatividad, siendo capaz de enfrentarse a los problemas que se dan por la naturaleza del cargo representado y a la par teniendo una interacción pedagógica entre docentes, alumnos y padres de familia.

Ser suficientemente capaz para desempeñar efectivamente las tareas que corresponden a su cargo conlleva diversas actividades que van desde coordinar, asistir hasta motivar a los docentes en su quehacer educativo. Así mismo, se requiere la realización de procesos administrativos y de vinculación de la escuela y la comunidad de manera efectiva. Es labor del directivo escolar el diseño, implementación y evaluación de los procesos educativos para una mejora continua del plantel, asegurando la calidad y pertinencia del servicio que se brinda. Con esto facilitar la transparencia de las prácticas, basándose en objetivos institucionales, competencias y resultados medibles y valorables.

De acuerdo con Vasco y Zubirán (2018), las competencias se centran en tres aspectos muy concretos:

- 1°. Integración de conocimientos, procesos cognitivos, habilidades y valores.
- 2°. Diseño de programas basados en aspectos muy concretos que responden a requerimientos contextuales.
- 3°. Orientación hacia la formación ya que a través de estándares e indicadores de calidad mide sus procesos.

Asimismo, Vasco y Zubirán (2018) señalan que las competencias se pueden clasificar en dos grupos, genéricas y profesionales:

- a) *Genéricas o transversales, son las habilidades que debe poseer cualquier graduado universitario, esperándose que sea capaz de obtener altos resultados en el plano personal como en el social; aplicables a cualquier contexto; y que respondan a cualquier tipo de exigencia de la vida cotidiana.*
- b) *Profesionales o específicas, como su mismo nombre lo indica, que responda a determinados requerimientos que van de acuerdo a su particularidad.*

Algunas competencias directivas de acuerdo con Collado y Navarro (2013) que podemos mencionar son las siguientes:

- a) *Representar a la institución educativa, siendo una figura de administración educativa, siendo quien planteé aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.*
- b) *Ser un líder que dirija y coordine las actividades escolares vigilando en todo momento cuidar también los requerimientos del personal docente y del Consejo Escolar.*
- c) *A través de una dirección pedagógica buscar la mejora educativa, buscando la implementación de los planes y programas de estudio, persiguiendo en todo momento los objetivos del proyecto educativo institucional.*
- d) *Apegarse en todo momento a la normatividad y legislación vigente que rige al centro educativo.*
- e) *Ser una figura de jefatura frente al personal adscrito al plantel.*

- f) *Velar por una sana convivencia en la institución, garantizando la mediación y resolución de conflictos, imponiendo las medidas disciplinarias correspondientes a los estudiantes, apegándose a la normatividad vigente.*
- g) *Promover la participación de las familias con la escuela y con los demás organismos oficiales para favorecer el estudio y desarrollo integral de los alumnos, buscando en todo momento la adquisición de saberes y valores.*
- h) *Buscar la evaluación tanto interna como externa del centro escolar y de su plantilla docente.*
- i) *Cumplir con los actos académicos y sesiones de Consejo Técnico Escolar que señalan las autoridades educativas, así como ejecutar los acuerdos necesarios bajo el ámbito de su competencia.*
- j) *Gestionar las contrataciones de servicios y suministros necesarios, autorizar gastos de acuerdo con el presupuesto del instituto, autorizar certificaciones y documentos oficiales y demás que señale la Administración Escolar.*
- k) *Proponer a la Administración Escolar el nombramiento o cese de miembros del personal, previa notificación del Centro Escolar.*
- l) *Revisar y aprobar la programación general anual del centro escolar basada en la planificación y organización docente.*
- m) *Autorizar la admisión de alumnos basándose en los lineamientos generales de la institución.*
- n) *Cualquier otra actividad que sea encomendada por la Administración Educativa de la institución.*

### **2.3.8 LIDERAZGO DIRECTIVO**

Es labor del director utilizar sus facultades directivas para planificar, motivar, administrar y asesorar a un equipo de trabajo buscando administrar recursos materiales para brindar de manera efectiva el servicio educativo. Para esto es fundamental que el director educativo brinde un acompañamiento pedagógico a los docentes a su cargo, cuidando que su actuar esté basado en la ética del cuidado del centro escolar y de todos sus miembros.

La calidad del centro educativo recae en la calidad del Director Escolar y en el liderazgo directivo eficaz que ejerza sobre la institución ya que es él quien tanto brinda la motivación como las condiciones necesarias y al mismo tiempo está pendiente de las prácticas pedagógicas dentro y fuera del aula (Freire y Miranda, 2014).

La acción de dirigir una comunidad educativa para que realice determinadas tareas para alcanzar objetivos establecidos que a la vez sean adecuados para la formación de los estudiantes conlleva la acción de dirigir, no obstante, la función directiva no consiste en el ejercicio de la autoridad, basándose en la servidumbre de los demás miembros de la comunidad educativa. La eficacia de un buen director educativo no solo priva en haber conseguido los objetivos de la institución, sino también por la influencia sobre las actitudes y conductas de los demás miembros en la satisfacción de su propio desarrollo personal y profesional.

El director educativo debe tener un determinado modo de desarrollar su función directiva que conlleva prácticas determinadas que encierran la función de “líder, técnico en organización, promotor del cambio y dirección de sí mismo” (Antúnez, 2004, p. 134).

El liderazgo que ejerce el director en el centro educativo debe ser un “liderazgo pedagógico” tomando en cuenta la calidad en la enseñanza que ofrece el plantel, además de encaminar los esfuerzos hacia los resultados de aprendizaje que se pretende que logren los alumnos supervisando constantemente la práctica pedagógica que se da en el centro educativo (Freire y Miranda, 2014).

El Director Educativo requiere ser una persona que en primer lugar ocupe un lugar en la estructura organizacional y que las personas que se encuentran en la institución reconozcan su figura obedeciendo no a la persona sino al cargo que representa. Así mismo, el director debe ser una persona con personalidad, que

ejerza un liderazgo basado en el conocimiento de los objetivos, estructura y sistemas propios de la institución.

El liderazgo que debe ejercer el director debe centrarse en el aprendizaje como actividad primordial del centro de estudios, crear condiciones favorables para el aprendizaje y la enseñanza, promover el diálogo, compartir el liderazgo con los profesores, así como responsabilizarlos por los resultados. Para esto es necesario crear una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos, fomentando la cooperación y cohesión de los maestros, buscando en todo momento realizar su trabajo de la mejor manera, procurando la comprensión de los que se quiere conseguir en materia de educación y fomentar el trabajo diario para lograrlo.

De acuerdo con la OCDE, el Improving School Leadership (Moreno y Valencia, 2009) busca la mejora del liderazgo escolar y requiere cuatro estrategias:

- Redefinir responsabilidades
- Distribuir el liderazgo escolar
- Adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz y
- Hacer el liderazgo una profesión activa

Por lo tanto, una de las tareas primordiales de la dirección escolar será contribuir al mejoramiento de las prácticas docentes y mejorar la actuación de los profesores con el principal objetivo de incrementar los aprendizajes esperados mínimos de los alumnos. Es decir, ser líder que apoye, evalúe y desarrollen una calidad educativa.

La figura de Director Técnico es una actividad que requiere de un gran compromiso en muchos ámbitos tanto personal como a nivel grupal, promoviendo un “diálogo informado” (SEP, 2011) que permita tomar las decisiones necesarias para el aprendizaje de los alumnos.

Es a través del liderazgo directivo que se alcanzarán los propósitos de la institución educativa que permitan brindar un servicio de calidad, transformando favorablemente la institución y su funcionamiento interno para asegurar los aprendizajes y la estructura institucional para alcanzar los objetivos educativos.

Sin embargo, para desempeñar una función directiva se requiere la aceptación de los compañeros, la cual no está determinada por su jerarquía otorgada por el cargo, más bien es ejercer un liderazgo efectivo donde se le dé prioridad a prácticas coherentes que brinden resultados a corto plazo. “La autoridad del liderazgo del director no se logra mediante imposición, sino a través de la cooperación” creando “una nueva autoridad” (Castillo, 2005, p. 5).

### 2.3.9 EL PAPEL DEL DIRECTOR EN LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS

Las prácticas pedagógicas se entienden como la labor educativa que busca diseñar, planear, implementar y evaluar diversas estrategias educativas sustentadas en modelos teóricos. Para esto es muy recomendable el conocimiento de la pedagogía, ya que se requieren de “procedimientos, estrategias didácticas” (Díaz, 1990) y materiales que permitan a los estudiantes comprender las características específicas de trabajo. Dichas actividades buscan el desarrollo intelectual del individuo formándolo para el estudio, así como para diversas modalidades de investigación que buscan la participación, la interpretación y la inclusión de los individuos que están en un proceso educativo.

Dichas prácticas buscan que el estudiante adquiera la capacidad de reflexión que le permita construir conceptos de diversos contextos, los cuales, a través de procedimientos, estrategias y prácticas, tenga una interacción y una comunicación eficiente, permitiéndole la ejercitación del pensamiento, del habla, de la visión y de diversas posiciones, oposiciones y disposiciones en la escuela.

*“Educar para Freire, no es transmitir conocimientos hechos y estáticos, sino crear una situación pedagógica en la que el hombre se descubra a sí mismo y aprenda a tomar conciencia del mundo que le rodea, a reflexionar sobre él, a descubrir las posibilidades de reestructurarlo y actuar sobre él para modificarlo.” (Palacios, 2002, p. 524)*

## CAPÍTULO 3

### ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

#### 3.1 FUNCIONES DIRECTIVA Y NORMATIVIDAD

La función del director escolar es una labor administrativa que enfrenta nuevos desafíos ya que prepara a niños y jóvenes para los retos de los nuevos tiempos. De acuerdo con la Reforma 2019 a los artículos 3°, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

*“Artículo 3°. Constitucional Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios- impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias, la educación superior lo será en términos de la fracción X del presente artículo. La educación inicial es un derecho de la niñez y será responsabilidad del Estado concientizar sobre su importancia” (DOF, 2019).*

es importante contar con un director escolar que contribuya a la construcción de un futuro prometedor para las nuevas generaciones.

Con respecto a la idoneidad de los docentes y directivos, la Ley General del Servicio Profesional Docente menciona en el Artículo 12 lo siguiente:

*“Las funciones docentes de dirección de una Escuela o de supervisión de la Educación Básica y Media Superior impartida por el Estado y sus Organismos Descentralizados deberán orientarse a brindar educación de calidad y al cumplimiento de sus fines. Quienes desempeñen dichas tareas deben reunir las cualidades personales y competencias profesionales para que dentro de los distintos contextos sociales y culturales promuevan el máximo logro de aprendizaje de los educandos, conforme a los perfiles, parámetros e indicadores que garanticen la idoneidad de los conocimientos, aptitudes y capacidades que correspondan”.*

Las formas de enseñanza y aprendizaje requieren que las escuelas brinden un contexto donde se propicie un entorno favorable tanto para los maestros como para los alumnos. Por tal motivo, es necesario que el Director Escolar tenga además de saberes de pedagogía, se requiere que tenga conocimientos de la normatividad establecida por la Autoridad Educativa para que pueda apegarse a las disposiciones oficiales que permitan observar el bienestar de los Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) que cursan su educación básica.

Con base al Servicio Profesional Docente señalado por la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2016), el perfil del personal con funciones de dirección se debe apegar a ciertas dimensiones:

- *Un Director debe conocer la escuela, así como el trabajo que se desarrolla en el aula, las formas de organización y funciones escolares para lograr que todos los estudiantes alcancen el conocimiento.*
- *Un Director debe ejercer una gestión escolar eficaz para mejorar el trabajo áulico así como los resultados educativos.*
- *Un Director debe asumir y promover los principios éticos y fundamentos legales inherentes de su función y quehacer educativo para asegurar los derechos de los alumnos a una educación de calidad.*
- *Un Director debe conocer el contexto social y cultural de la institución, creando vínculos colaborativos de la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la labor educativa.*

Con base en el acuerdo 276 Secretarial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 2000 se indica:

*“Artículo 15.- El Director Técnico tendrá a su cargo la responsabilidad sobre los aspectos académicos y docentes del plantel..., para ser Director se requiere:*

*Ser profesor normalista, egresado de escuela normal oficial o incorporada o profesionista titulado de alguna carrera universitaria, preferentemente vinculada a la educación” (DOF, 2000).*

El Artículo 20 señala que el personal directivo del plantel educativo debe contar “con experiencia profesional y docente” para llevar a cabo las funciones administrativas que le competen (DOF, 2000).

Para cumplir con lo que señala la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSDPD), la Secretaría de Educación Pública (SEP) publicó un conjunto de perfiles, parámetros e indicadores relacionados con la promoción al puesto directivo así como a la evaluación del desempeño del mismo.

El documento mencionado está organizado en cinco dimensiones genéricas que comprenden los siguientes temas:

- 1) Conocimiento de la escuela y el trabajo de aula.
- 2) Ejercicio de una gestión eficaz y promoción de una autonomía en la escuela.
- 3) Autor reconocimiento como profesional de mejora, promoción y participación en acciones formativas.
- 4) Promoción y aplicación de principios legales y éticos, y
- 5) El conocimiento del contexto y el reconocimiento de la diversidad.

A continuación se muestra parte del manual de Perfiles, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección (SEP, 2017) el cual se vuelve una herramienta que será una guía de Indicadores del desempeño y facilitará la reflexión para un desempeño eficaz del personal descrito.

Apegándonos a lo que señala la Ley General del Servicio Profesional Docente (DOF, 2018), es de suma importancia que el personal en funciones de dirección cumpla con lo señalado por la Autoridad Educativa. Se requiere que la persona que ocupe dicha posición cuente con las “características, requisitos, cualidades o aptitudes” para desempeñar las funciones necesarias para el puesto y así mismo contribuir a elevar la calidad del servicio que proporciona la escuela.

Todo directivo, (SEP, 2016) debe ser un individuo que cuente con “conocimientos sólidos sobre planes y programas de estudio, los procesos de aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza y gestión escolar”, así como “principios legales y filosóficos” que den sustento a su labor.

Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de  
Dirección y de Supervisión Escolares. Educación Básica  
Ciclo Escolar 2017-2018

**DIRECTOR. EDUCACIÓN SECUNDARIA**

Dimensión del Perfil	Parámetros	Indicadores
<p style="font-size: 48pt; text-align: center; margin: 0;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center; margin: 10px 0;">Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan</p>	<p>1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela.</p>	<p>1.1.1 Reconoce que la tarea fundamental de la escuela es lograr los propósitos educativos con todos los alumnos.</p> <p>1.1.2 Reconoce a la escuela como un espacio de formación integral y de desarrollo de habilidades para convivir armónicamente.</p>
	<p>1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.</p>	<p>1.2.1 Explica algunos factores de las escuelas efectivas que permiten obtener buenos resultados educativos.</p> <p>1.2.2 Argumenta la necesidad de articular las acciones de la escuela en torno a propósitos compartidos por la comunidad escolar.</p> <p>1.2.3 Argumenta que el currículo es el referente que orienta la organización de la vida escolar.</p> <p>1.2.4 Reconoce la función del director escolar en el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar.</p> <p>1.2.5 Explica la función del director escolar para abatir el rezago, propiciar la inclusión y equidad, y fomentar que todos los alumnos permanezcan en la escuela.</p> <p>1.2.6 Reconoce la función directiva en el funcionamiento del sistema de asesoría y acompañamiento en la escuela.</p>
	<p>1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>1.3.1 Identifica las características de los alumnos y los retos a los que se enfrentan en la actualidad para su aprendizaje y desarrollo.</p> <p>1.3.2 Explica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>1.3.3 Explica el sentido de los propósitos educativos, los enfoques de las asignaturas y los aprendizajes que se espera lograr en la Educación Secundaria.</p> <p>1.3.4 Relaciona el desarrollo de los contenidos y el logro de los aprendizajes con los propósitos de la Educación Secundaria.</p>
	<p>1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.</p>	<p>1.4.1 Reconoce que las concepciones de directivos y docentes, acerca de la enseñanza, el aprendizaje y el desarrollo adolescente, inciden en el trabajo con los alumnos.</p> <p>1.4.2 Describe prácticas de enseñanza congruentes con los enfoques de las asignaturas.</p> <p>1.4.3 Reconoce la necesidad de propiciar el trabajo colaborativo en las clases, tomando en cuenta la realidad y los intereses de niñas, niños y adolescentes.</p> <p>1.4.4 Identifica prácticas educativas para atender a niñas, niños y adolescentes con necesidades educativas especiales o en situación de vulnerabilidad.</p>

Dimensión del Perfil	Parámetros	Indicadores
<p style="font-size: 48px; text-align: center; margin: 0;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center; margin: 10px 0;"><b>Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela</b></p>	<p>2.1 Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos.</p>	<p>2.1.1 Realiza diagnósticos sobre la situación educativa de la escuela, los logros de los alumnos y las áreas de mejora en el trabajo escolar.</p> <p>2.1.2 Organiza el diseño, el desarrollo, la implementación y el seguimiento del Plan Anual de Actividades de la escuela.</p> <p>2.1.3 Dirige el desarrollo de las actividades del Consejo Técnico Escolar y del Consejo de Participación Social, con el fin de promover la mejora de los resultados educativos de la escuela.</p> <p>2.1.4 Utiliza formas de comunicación y colaboración con las familias de los alumnos, y con las Autoridades Educativas.</p> <p>2.1.5 Coordina la organización de los datos y los expedientes de administración de la escuela, del personal escolar y de los alumnos.</p> <p>2.1.6 Organiza y distribuye las acciones y tareas entre el personal escolar, con el fin de orientar el funcionamiento de la escuela.</p>
	<p>2.2 Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar.</p>	<p>2.2.1 Establece acciones para asegurar que la escuela funcione regularmente de acuerdo al calendario escolar vigente.</p> <p>2.2.2 Gestiona que todos los alumnos de la escuela cuenten con maestros, libros de texto gratuitos y materiales de apoyo.</p> <p>2.2.3 Diseña estrategias de coordinación en la escuela para asegurar el uso del tiempo en actividades de aprendizaje.</p>
	<p>2.3 Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.</p>	<p>2.3.1 Utiliza el Consejo Técnico Escolar como espacio para el análisis y la toma de decisiones que permitan la mejora de las prácticas docentes y el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>2.3.2 Utiliza los resultados del aprendizaje logrado por los alumnos de la escuela para tomar decisiones acerca del trabajo del colectivo docente.</p> <p>2.3.3 Diseña, de manera colaborativa, estrategias de atención a las necesidades de aprendizaje y convivencia de los alumnos.</p> <p>2.3.4 Coordina con el colectivo docente, el análisis de los resultados de las evaluaciones internas y externas de la escuela con el fin de orientar la práctica educativa.</p> <p>2.3.5 Diseña estrategias para la atención a los alumnos en riesgo de reprobación, rezago o deserción escolar.</p>
	<p>2.4 Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos.</p>	<p>2.4.1 Utiliza los resultados del trabajo en el aula y otras fuentes de información para orientar las decisiones sobre la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>2.4.2 Desarrolla estrategias para orientar de forma individual y colectiva a los docentes en su intervención didáctica, considerando las distintas características de los alumnos y los enfoques de las asignaturas de Educación Secundaria.</p> <p>2.4.3 Orienta al colectivo docente, con el fin de implementar actividades didácticas compartidas entre diferentes grupos escolares.</p> <p>2.4.4 Organiza, con el colectivo escolar, actividades extraescolares que contribuyan a los aprendizajes de los alumnos.</p> <p>2.4.5 Desarrolla estrategias, con el colectivo docente, que contribuyen a eliminar o minimizar las barreras para el aprendizaje de los alumnos con necesidades educativas especiales.</p>

Dimensión del Perfil	Parámetros	Indicadores
<p style="font-size: 48px; text-align: center; margin: 0;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center; margin: 0;"><b>Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad</b></p>	<p>3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.</p>	<p>3.1.1 Identifica los aspectos a mejorar en su función como resultado del análisis de las evidencias de su práctica.</p> <p>3.1.2 Utiliza referentes teóricos en el análisis de su práctica con el fin de mejorarla.</p> <p>3.1.3 Participa con sus pares en el análisis de su práctica con la finalidad de mejorarla.</p>
	<p>3.2 Emplea estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional</p>	<p>3.2.1 Utiliza estrategias para la búsqueda, selección y uso de información proveniente de diferentes fuentes que apoyen su desarrollo profesional.</p> <p>3.2.2 Utiliza la lectura de diferentes tipos de textos como una estrategia de estudio para fortalecer su desarrollo profesional.</p> <p>3.2.3 Elabora textos orales y escritos con la finalidad de compartir experiencias y fortalecer su práctica profesional como una estrategia de aprendizaje.</p>
	<p>3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.</p>	<p>3.3.1 Participa en redes de colaboración para fortalecer su desarrollo profesional.</p> <p>3.3.2 Utiliza el espacio del Consejo Técnico Escolar para el aprendizaje y desarrollo profesional.</p> <p>3.3.3 Utiliza materiales impresos y las Tecnologías de la Información y la Comunicación disponibles en su contexto como medios para fortalecer su desarrollo profesional.</p> <p>3.3.4 Utiliza los espacios académicos como un medio para fortalecer su desarrollo profesional.</p>

Dimensión del Perfil	Parámetros	Indicadores
<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad</b></p>	<p>4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.</p>	<p>4.1.1 Desarrolla su función con apego a los principios filosóficos establecidos en el artículo tercero constitucional.</p> <p>4.1.2 Aplica las disposiciones normativas vigentes que rigen su labor como director en Educación Secundaria.</p> <p>4.1.3 Aplica la Normalidad Mínima de Operación Escolar en su práctica directiva cotidiana.</p>
	<p>4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.</p>	<p>4.2.1 Implementa acciones que fomenten actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género en la comunidad escolar.</p> <p>4.2.2 Organiza acciones para promover el respeto por las diferencias individuales, lingüísticas, culturales, étnicas y socioeconómicas.</p> <p>4.2.3 Establece, con el colectivo escolar, reglas de convivencia que incluyan la perspectiva de género y la no discriminación.</p> <p>4.2.4 Establece estrategias de comunicación para promover una sana convivencia con todos los miembros de la comunidad escolar dentro y fuera de la escuela.</p> <p>4.2.5 Establece estrategias para la promoción de ambientes de inclusión y equidad, y que eviten la reproducción de estereotipos.</p>
	<p>4.3 Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva.</p>	<p>4.3.1 Desarrolla su función directiva con responsabilidad, honradez, integridad, igualdad y respeto.</p> <p>4.3.2 Emplea habilidades de liderazgo, negociación, resolución de conflictos, reconocimiento del trabajo y empatía en el ejercicio de su función.</p> <p>4.3.3 Utiliza la comunicación para llegar a acuerdos consensuados con los distintos miembros de la comunidad escolar.</p>
	<p>4.4 Considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.</p>	<p>4.4.1 Establece acciones para la atención y el seguimiento a casos de abuso o maltrato.</p> <p>4.4.2 Establece medidas preventivas para evitar enfermedades, accidentes y situaciones de riesgo en el aula y en la escuela.</p> <p>4.4.3 Establece procedimientos para atender casos de emergencia que afecten la integridad y seguridad de los alumnos como accidentes, lesiones, desastres naturales o violencia.</p> <p>4.4.4 Diseña estrategias para mantener la integridad y seguridad de los alumnos a lo largo de la jornada escolar y en los diferentes espacios de la escuela.</p>

Dimensión del Perfil	Parámetros	Indicadores
<p style="font-size: 48pt; text-align: center; margin: 0;"><b>5</b></p> <p style="text-align: center; margin: 10px 0;"><b>Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa</b></p>	<p>5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.</p>	<p>5.1.1 Implementa, desde el ámbito de su función, acciones para el fortalecimiento de la identidad cultural de los alumnos y la promoción del diálogo intercultural, en el aula y en la escuela.</p> <p>5.1.2 Determina acciones que toman en cuenta la diversidad lingüística y cultural presente en la escuela para enriquecer el trabajo educativo.</p>
	<p>5.2 Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.</p>	<p>5.2.1 Establece, con el colectivo docente, mecanismos que aseguren la comunicación frecuente con las familias de los alumnos.</p> <p>5.2.2 Gestiona iniciativas comunitarias que contribuyan a la tarea educativa.</p> <p>5.2.3 Establece mecanismos para la participación de las familias, el Consejo Escolar de Participación Social y la comunidad, que contribuyan a la mejora de la calidad educativa.</p> <p>5.2.4 Gestiona la colaboración de distintas instancias de gobierno y de la sociedad civil para ampliar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.</p>
	<p>5.3 Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.</p>	<p>5.3.1 Desarrolla trabajo colaborativo con otros directores, con los asesores técnico pedagógicos y el supervisor de zona escolar que contribuya a la mejora de las prácticas educativas.</p> <p>5.3.2 Establece vínculos entre el trabajo de la escuela y el de la zona escolar para el logro de los aprendizajes en los alumnos.</p> <p>5.3.3 Propone acciones, dentro del Consejo Técnico de Zona, para dar cumplimiento a la Normalidad Mínima de Operación Escolar, y a las prioridades de la Educación Básica.</p>

(SEP, 2018)

En la Dimensión 1 se menciona que todo director debe reconocer la importancia de la institución en la formación de los estudiantes, así mismo, reconocerá desde cómo está constituida como organización hasta el manejo de los contenidos educativos para identificar las prácticas de los docentes con el propósito de alcanzar los objetivos educativos del nivel escolar.

Durante el tiempo que ejercí mi actividad directiva, colaboré con la institución educativa, ocupándome activamente en la formación del alumnado cuidando la manera en cómo se impartían las clases, así de la manera en cómo se abordaban los contenidos educativos para que el alumno no solo fuera receptor de conocimientos, sino que fuera capaz de aplicar los conocimientos y habilidades en situaciones de su vida cotidiana.

La Dimensión 2 se señala que el director debe realizar una gestión eficaz, vigilando el cumplimiento de acciones, diseño de estrategias, generando ambientes adecuados para que los alumnos aprendan de una manera eficiente. Para esto el director será el indicado en generar ambientes propicios que generen espacios de trabajo colaborativo. Además, el director será el encargado de vigilar la administración de recursos “humanos, materiales y económicos” para la operación adecuada del centro educativo (SEP, 2016, p. 33).

Para dar esta gestión, colaboré involucrándome en la forma en cómo se desarrollaban las clases, a través de un seguimiento de las planeaciones didácticas de los docentes, tomando en cuenta los recursos que utilizaban durante las clases y asimismo, siendo facilitadora de los insumos necesarios para que los maestros tuvieran todas las herramientas físicas y tecnológicas para llevar a cabo una clase de calidad.

Así como es necesario que todo docente se mantenga en constante desarrollo profesional, el director no es la excepción. En la Dimensión 3 se señala que principalmente el director debe reflexionar sobre su práctica profesional, así como

crear estrategias que le permitan acceder a nuevos conocimientos y tecnologías para fortalecer su función directiva.

Por lo tanto, como director escolar busqué la forma en que mi personal docente y yo misma, tomáramos los cursos que nos fueran necesarios para realizar de manera profesional nuestra práctica. Entre los cursos que gestioné se encuentran, cursos de primeros auxilios, de didáctica y principalmente del uso de las Tics (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en el salón de clases.

También motivaba a los docentes a continuar con su profesionalización para que por su propio beneficio y el de la escuela buscaran alternativas para fortalecerse de manera profesional.

En la educación secundaria, los docentes poseen una formación específica correspondiente a la asignatura que imparten. Sería muy ambicioso solicitar que los docentes hicieran estudios en Pedagogía, por tal motivo, siempre recomendaba a los profesores que buscaran cursos o diplomados que se ajustaran a sus necesidades y disponibilidad. Actualmente tenemos una amplia gama de cursos en línea de instituciones privadas y también los cursos que ofrece El Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal (CAMDF), el cual es una institución oficial de educación superior de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que depende directamente de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del magisterio en el Distrito Federal (DGENAMDF) que cuenta con un proceso de formación permanente en docencia, así como también actualización y capacitación a los profesores de educación básica que carecen de formación docente (CAMDF, 2020)

En la Dimensión 4 se habla del actuar de todo director, el cual debe estar apegado a principios éticos y normatividad, debido a que se debe cuidar la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa. Para lo cual el director debe poseer las

habilidades necesarias para generar acuerdos y negociaciones, resolución de conflictos y garantizar una sana convivencia de toda la comunidad escolar.

Este aspecto demanda del director ser una persona que posea la fortaleza para enfrentar diversas situaciones y retos pero al mismo tiempo tener la serenidad de abordar las situaciones y darles una solución justa, apegada a la normatividad que señalan diversas normas y acuerdos. Es importante ser una persona que tenga la capacidad de tener una eficaz resolución de conflictos para hacer de la institución un lugar de sana convivencia.

Finalmente en la Dimensión 5, el director debe ser capaz de reconocer el contexto social y cultural de los miembros de la escuela para establecer acciones que permitan generar una consciencia social de la comunidad escolar y buscar acciones que permita que los integrantes de la comunidad tengan una convivencia sana y armónica.

Como directora, fue mi obligación reconocer el contexto donde se encontraba la institución donde laboraba; observar las fortalezas y áreas de oportunidad de los miembros que la conformaban y con estas características, observar que aspectos se podrían aprovechar para potencializar las habilidades de la comunidad y que otros aspectos se debían de trabajar para tener una comunidad que utilizara todo su potencial para distinguirse tanto en lo académico como en lo interpersonal. Con el apoyo del departamento de psicopedagogía, dar seguimiento a casos muy particulares y de esta manera proporcionarles la atención que requerían.

Además de todo lo mencionado, la figura del Director Escolar requiere hacer una adecuada gestión educativa apegándose a los Acuerdos Secretariales y los Manuales de Organización para las instituciones escolares, los cuales lejos de ser una carga administrativa pueden ser un agente facilitador de su quehacer educativo, siendo una herramienta que le permita crear mejores ambientes de aprendizaje,

facilitando el desarrollo de las 5 dimensiones que tiene que cubrir el perfil del Director Escolar. (Corona, Juárez y Arroyo, 2017).

### **3.2 GESTIÓN EDUCATIVA Y ESCOLAR EN LAS ESCUELA**

La gestión escolar es una labor de gran relevancia de toda institución educativa, que encierra un conjunto de actividades que son parte del quehacer educativo y que su actividad afecta de manera directa al desempeño académico de los alumnos.

Como parte de las funciones directivas existen los asuntos cotidianos de gestión escolar que se llevan a cabo en las Zonas Escolares y en la Dirección de Atención Escolar (2019) antiguamente llamada Dirección Operativa, correspondientes de cada plantel educativo, sin embargo, el director puede ser apoyado en esta labor y a pesar de que el Director Técnico y/o Director Escolar es la figura que valida estos procesos de gestión, la labor del director va más allá de las meras cuestiones administrativas.

El Director Escolar es el responsable de que la información estadística del plantel, la cual debe ser confiable y además se reportará de manera oportuna a las autoridades educativas vigilando que no existan omisiones, alteraciones o cualquier otro dato erróneo.

Es responsabilidad del Director Técnico salvaguardar el sello oficial del Sistema Educativo Nacional (SEN) y demás documentación oficial que se maneje en el plantel, siendo responsable de cualquier extravío de los materiales mencionados. Así mismo, es obligación del Director Escolar contar con el expediente de la institución y que contenga toda la documentación oficial que señalan las autoridades educativas para el correcto funcionamiento y operación del mismo.

El Director Escolar estará también al pendiente de los procesos de inscripción, reinscripción, cambio y demás trámites de los alumnos que se generen durante el ciclo escolar, así como las estrategias implementadas por el docente para lograr que el alumno termine el ciclo escolar con los aprendizajes esperados del grado,

para lo cual revisará las evaluaciones, promedios, registros de asistencia, áreas de desarrollo personal y social y demás aspectos a cubrir.

Otro requerimiento que debe cubrir la institución educativa es con el otorgamiento de becas, mismas que debe ser reportada por los Directores Escolares acompañadas de la documentación necesaria para dar el soporte adecuado justificando el número de becas y el monto otorgado.

El Director es la figura educativa que está facultado para extender constancias de estudios de acuerdo a los registros escolares y expedientes de los alumnos, con la solicitud expresa del padre de familia o tutor.

El Director Escolar en todo momento vigilará la impartición de clases y en caso de ausencia del docente titular de alguna clase o asignatura, será el Director quien atenderá esos grupos.

Es responsabilidad del Director Escolar cumplir en tiempo y forma todas las acciones administrativas ante las autoridades escolares para garantizar que la documentación oficial como; reportes de evaluación, incidencias, reportes de becas, estadística entre otros.

La acción directiva busca atender distintas dimensiones de la vida escolar que le permitan tener una visión clara de hacia dónde quiere encaminar el futuro de la institución educativa; conocer las necesidades institucionales relacionadas con el aprendizaje de los alumnos y las acciones necesarias para subsanar las carencias o limitaciones; vigilar la implementación del currículum cuidando que los contenidos se vean en su totalidad; realizar acciones de supervisión de la enseñanza y trabajo del docente en el aula para brindarle una retroalimentación oportuna; promover un buen ambiente de trabajo donde impere la seguridad y el orden para que el tiempo que permanezcan en clase sea aprovechado de la mejor manera; promover un clima de aprendizaje, buscando cubrir las expectativas y estándares políticos; motivar la

participación de los padres en las actividades educativas de los alumnos; implementar programas de mejora escolar; y solicitar la remoción de los docentes que no cumplan con las expectativas señaladas.

Asimismo, el Director Escolar debe vigilar que las prácticas educativas se den en el marco de la Normalidad Mínima de Operación Escolar (DOF, 2014).

Dichos rasgos permitirán tener un ambiente escolar que asegure el cumplimiento de las disposiciones dictadas por las autoridades educativas:

1. *“Todas las escuelas deben brindar el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar, para ello las autoridades educativas locales y las municipales, deberán asegurar que las escuelas cuenten con el personal completo de la estructura ocupacional correspondiente, desde el inicio hasta la conclusión del ciclo escolar.*
2. *Todos los grupos deben disponer de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar, por lo que las autoridades educativas locales y municipales deberán garantizar que la sustitución de personal que se requiera en la escuela, durante el ciclo escolar, se realice en tiempo y forma.*
3. *Todos los maestros deben iniciar puntualmente sus actividades.*
4. *Todos los alumnos deben asistir puntualmente a todas las clases.*
5. *Todos los materiales para el estudio deben estar a disposición de cada uno de los estudiantes y se usarán sistemáticamente.*
6. *Todo el tiempo escolar debe ocuparse fundamentalmente en actividades de aprendizaje.*
7. *Las actividades que propone el docente deben lograr que todos los alumnos estén involucrados en el trabajo de clase.*
8. *Todos los alumnos se deben considerar, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas, de acuerdo con su grado educativo” (DOF, 2014).*

El Director Escolar como líder pedagógico debe reconocer tanto las áreas fuertes de la institución como las áreas que requieren apoyo, para esto requiere visitar los grupos e identificar sus necesidades.

Sin embargo, estas acciones van más allá, involucran aspectos organizacionales tales como el clima laboral, un buen liderazgo, el uso adecuado de los recursos materiales, el tiempo, la planeación de actividades, distribución de tareas, así como una eficiencia administrativa.

El concepto de Gestión “proviene del latín *gestio*, término que hace referencia a la acción de administrar. Es decir, una actividad profesional que busca establecer los objetivos y medios de su realización; sin embargo, requiere que se precise la organización de sistemas, que se elabore una estrategia de desarrollo y que se incluya la ejecución de la gestión de personal” (Navidad, 2017).

El concepto de gestión se puede dividir en dos tipos de gestión: “La gestión educativa y la gestión escolar.

La gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación y la gestión escolar “se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular” (Navidad, 2017, p. 115).

Es importante señalar que el aprendizaje de los alumnos en las escuelas no sólo depende de la capacidad de los docentes, también todos los elementos vinculados con la conducción del plantel, les proporciona un ambiente de estabilidad emocional y aprendizaje que repercute directamente en su desempeño escolar.

En la Guía Operativa emitida por la Secretaría de Educación Pública (SEP) señala al Director Técnico como responsable del plantel, poniendo en práctica los

estándares de Gestión necesarios para el buen funcionamiento de la institución a su cargo.

Se señala la actividad de gestión escolar como un proceso escolar que repercute directamente al incremento en el rendimiento educativo de los alumnos, por tal motivo, la interacción que se lleva a cabo entre las personas vinculadas con la labor educativa deben centrar su atención en torno al aprendizaje de los estudiantes; de ahí la importancia de apegarse a la división que señala la (SEP, 2012) basada en cuatro dimensiones que conlleva la gestión escolar:

### **3.1.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICO CURRICULAR**

Esta dimensión está vinculada con aspectos educativos primordiales para la escuela; las decisiones sobre la implementación de los enfoques didácticos, la planeación, seguimiento y evaluación de los alumnos, así como las estrategias que favorecen la labor profesional de los docentes.

El director educativo debe fomentar el perfeccionamiento pedagógico en su centro escolar. Para esto es necesaria la capacitación y actualización de la plantilla docente. Todo esto encaminado a la actualización permanente de los maestros, brindándoles apoyo en su desempeño pedagógico.

Con respecto a los Planes y Programas de Estudio (SEP, 2018) es el Director Técnico quien los hará cumplir vigilando que las cargas académicas sean las adecuadas y necesarias y en caso de que algún alumno no alcance los aprendizajes esperados tomando en cuenta “la flexibilidad curricular que permita dar una respuesta acorde a las necesidades” de los alumnos.

Así mismo, el Director Escolar debe estar pendiente del trabajo que se realiza en el aula, analizar la relación que ejerce el docente con los contenidos curriculares, la

manera en que transmite los conocimientos a la vez de observar la manera en que desarrolla habilidades y destrezas en los alumnos.

El director educativo debe revisar los procesos de enseñanza vigilando el sentido y la forma en que el docente lo lleva a la práctica; los estilos de enseñanza que muestran los alumnos y las condiciones que proporcionan los docentes para favorecer la construcción del aprendizaje de los educandos a partir del conocimiento que tienen de ellos tomando en cuenta sus necesidades.

Esto lo puede revisar el Director Escolar en su planeación didáctica, en los cuadernos y en la observación de la práctica docente reflexionando acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para adquirir conocimientos, atendiendo a aquellos alumnos que tienen necesidades específicas o aquellos que tienen un alto o bajo nivel de logro.

Por lo tanto, el director debe dar un seguimiento a las planeaciones didácticas que desarrolla el docente en el aula ya que de esta manera podrá observar si se toman en cuenta los planes y programas de estudio vigente abordándose efectivamente los contenidos; si se articulan correctamente con el proyecto de la institución educativa y si se atiende a la diversidad estudiantil.

También muy importante en las actividades educativas es la evaluación, ya que es un instrumento que permite identificar a los alumnos que no están logrando los aprendizajes esperados. El director y el docente tendrán que reflexionar acerca de las formas en cómo se enseña y cómo se evalúa para que los alumnos alcancen los logros.

El Director Escolar como responsable de la institución educativa debe estar también pendiente del clima del aula, ya que pueden existir situaciones que obstaculicen la dinámica y es ahí donde el director tiene que ver las estrategias que está poniendo

en práctica el docente para optimizar su labor y que obtenga buenos resultados de aprendizaje.

### 3.1.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

Esta dimensión habla de las acciones encaminadas a comisiones que tienen como función, prácticas normativas que regulan la convivencia en la comunidad educativa.

El Director Escolar será el encargado de organizar a los docentes para orientarlos hacia el buen desempeño de sus actividades y alcanzar un aprendizaje de sus alumnos. Como es bien sabido, el director genera acuerdos en la comunidad escolar para llevar a cabo los objetivos establecidos.

Es el director el que convocará a obtener mayores logros académicos, ofreciendo los apoyos necesarios para lograrlos, vinculándolos con los objetivos planeados. Para esto el director debe ser quien propicie un clima de **comunicación**, cooperación, intercambio y establecimiento de valores que permitan que el equipo docente se consolide para lograr un trabajo colaborativo, basado en la confianza y reciprocidad.

*“El Educador siente la necesidad de ampliar el diálogo a otros sujetos cognoscentes. De esta manera su aula no es un aula, en el sentido tradicional, sino un encuentro, donde se busca el conocimiento, y no donde se transmite” (Freire, 1997, p. 90-91)*

También el Director Escolar debe vigilar que los docentes continúen con su compromiso por enseñar con apego a su profesionalismo y responsabilidad, con estricto apego a la normatividad. Para esto el director asesora y acompaña a docentes y alumnos, vigilando que la jornada diaria de labores se cumpla de óptima manera apegándose al calendario escolar, planes y programas de estudio de manera eficaz.

El Director Educativo promoverá la capacitación del personal docente del plantel para la impartición de una mejor educación, buscando favorecer a la población estudiantil. Así mismo, (SEP, 2018) es responsabilidad del Director Educativo “salvaguardar en todo momento la protección y el cuidado necesario de los alumnos con el objeto de preservar su integridad física, psicológica y social, sobre la base del respeto a su dignidad”, como lo establece el Artículo 42 de la Ley General de Educación.

El director debe así mismo cuidar que prevalezca un clima de libertad, donde se puedan expresar puntos de vista de cada uno de los miembros; establecer condiciones y mecanismos para definir acuerdos; y vigilar que los procedimientos de actuación sean conforme a los acuerdos establecidos.

El director debe velar que el quehacer educativo se apegue al proyecto educativo institucional, priorizando el aprendizaje de los alumnos; distribuyendo responsabilidades y comisiones entre el colectivo escolar; involucrando a profesores y padres de familia para coordinarnos en la ejecución de actividades que permitan la mejora escolar.

Asimismo, el director debe buscar los medios para que los padres de familia sepan los avances de sus hijos implementando vías de comunicación para que los padres no solo reciban información referente al aprovechamiento académico, sino para que existan espacios donde reflexionen sobre los avances académicos de los alumnos.

También es labor del director buscar la participación de los padres de familia en las diversas actividades escolares como en clases que se imparten a los alumnos, actividades creativas, talleres y demás eventos que buscan sensibilizar y obtener mayor apoyo e involucramiento de las familias al ámbito académico del alumno.

El Director Escolar debe solicitar el apoyo al aprendizaje en casa para potencializar la labor realizada en la escuela, solicitando el apoyo de la familia del alumno para

que en conjunto se promuevan valores, actitudes y actividades favorables para la vida escolar del alumno.

Para el funcionamiento efectivo de la escuela se requiere llevar a cabo el Consejo Técnico Escolar (CTE) que es el momento idóneo para llevar a cabo un trabajo académico donde tanto el personal docente y Director Escolar **compartan ideas**, experiencias y posturas que favorezcan el aprendizaje, generándose estrategias y acuerdos que permitan fortalecer las prácticas docentes para disminuir debilidades.

*“De este modo, el educador ya no es sólo el que educa sino aquel que, en tanto educa, es educado a través del diálogo con el educando, quien al ser educado, también educa. Así ambos se transforman en sujetos de proceso en que crecen juntos y en el cual los argumentos de la autoridad ya no rigen”. (Freire, 1975, p. 71)*

### **3.1.3 DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL**

Esta dimensión se puede definir como un proceso en el cual se involucra a los miembros de una comunidad específica, los cuales adquieren el compromiso, la cooperación y la responsabilidad para tomar decisiones que les permitan alcanzar un objetivo común. Dicho proceso se lleva a cabo de manera cíclica, dinámica y articulada donde sus integrantes se organizan para compartir responsabilidades, requiriéndose una interacción definida.

Para llevar a cabo este proceso se deben ubicar los problemas, necesidades y carencias de la comunidad, buscando una participación comprometida y consciente de sus miembros que permitan crear una identidad colectiva de arraigo, para llevar a cabo la toma de decisiones, ejecución de acciones, vigilancia y evaluación de resultados.

Dicho proceso de participación social debe orientar esfuerzos que permitan establecer grupos de trabajo para lograr una interacción social efectiva que permita influir positivamente en el desarrollo de sus participantes orientándose a una

interacción cooperativa que dé como resultado un fortalecimiento de los vínculos entre los miembros de la comunidad educativa, es decir, que se cree una vinculación donde se relacione efectivamente la escuela con la comunidad donde se encuentra.

Esto puede ser posible a través del esfuerzo de todos para lograr los objetivos comunes. De ahí la importancia de fomentar un clima participativo que permita centrar esfuerzos para realizar tareas específicas que favorezcan mecanismos de interrelación, formas de expresión, cooperación y movilización para hacer frente a los problemas, gestionar requerimientos y dar soluciones.

La participación social permite el desarrollo del pensamiento a través de la interacción con los otros, generando una forma nueva de percibir al mundo y por ende fortaleciendo los vínculos de sus miembros. (Carapia, 2004)

Para lograr un efectivo funcionamiento escolar, se involucran diversos actores, entiendo se cómo los integrantes del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), los alumnos, padres de familia y directivos escolares, quienes participan con la finalidad de mejorar los resultados educativos, tener mayor apoyo y comprensión de los padres de familia para formar redes sociales de interés común y asimismo lograr una mejor motivación para alcanzar el correcto funcionamiento de la escuela.

Los miembros del CEPS, se encuentran bajo la dirección del director quien los convoca para tratar temas de ámbito escolar donde con una orientación pedagógica se logre mejorar el contexto escolar y favorecer el aprendizaje de los alumnos dentro del recinto.

### **3.1.4 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA**

Este apartado busca la obtención, distribución y optimización de recursos humanos, materiales y económicos que permitan crear condiciones esenciales para facilitar el aprendizaje.

El Director Escolar vigilará que se cumpla con la normalidad mínima establecida por las autoridades educativas, cuidando las condiciones básicas indispensables para el buen desempeño de los maestros y el logro de aprendizaje de los alumnos vigilando que se impartan clases los días establecidos en el calendario escolar, así como que se respete el horario de trabajo y receso; que se aproveche eficaz y eficientemente el tiempo dedicado a la enseñanza; que se cuide el mobiliario y equipo así como el edificio donde están contenidos.

El Director Escolar aparte de ser una imagen de autoridad también tiene una función que corresponde al enlace entre la institución y las autoridades educativas, como lo menciona el Artículo 30 de la Ley General de Educación, el Director Técnico “otorgará a las autoridades educativas correspondientes todas las facilidades para la aplicación de los instrumentos que sean determinados para la evaluación del Sistema Educativo Nacional.”

Como parte del seguimiento del aprovechamiento de los alumnos, el Director Técnico atenderá a padres de familia o tutores que deseen alguna aclaración con respecto al aprovechamiento escolar de los alumnos, apoyándose en el portafolio de evidencias de cada alumno, elaborando mecanismos de seguimiento oportuno del desempeño de los mismos.

Por lo tanto, afirmo que la participación del Directivo Escolar brinda a las escuelas la fortaleza para la introducción de los nuevos modelos educativos, quienes con todas sus habilidades generen una visión adecuada para hacer frente a los problemas escolares, con el propósito de desarrollar proyectos efectivos de mejora escolar (Parra, 2011).

### 3.3 EL DIRECTIVO Y LAS HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

El papel que realiza el Directivo en las instituciones educativas, tiene una labor fundamental, ya que como se ha mencionado, es el encargado del buen funcionamiento de la institución, pero para llevar a cabo esto, tiene que dirigir individuos: alumnos, maestros, familias, establecer una buena relación con autoridades educativas y otras instituciones. Para este fin, el director escolar debe poseer las habilidades tanto sociales como emocionales que le permitan establecer una comunicación efectiva, hacer cara a situaciones complicadas, saber escuchar y poseer asertividad en sus decisiones.

Es necesario que sea el director una persona a la que se le busque porque se le tenga confianza, con la certeza de que abordará la situación de manera efectiva. Que el directivo sea visto como una figura de respeto y autoridad pero al mismo tiempo, que brinde confianza por ser una persona ética, empática, justa, apegada a la norma, objetiva y que cuide en todo momento el bienestar de la comunidad.

El Director Escolar debe poseer habilidades socioemocionales para que la comunidad educativa alcance sus metas, estableciendo relaciones sanas que como consecuencia se logre un incremento en el rendimiento académico de los estudiantes. Asimismo, que el director no solo sea capaz de sancionar acciones que pongan en riesgo la integridad de cualquier miembro de la comunidad educativo, sino que logre prevenir conductas disruptivas a través de hacer consciencia en la comunidad para que se tenga un ambiente de fraternidad y equidad.

*“Las **habilidades socio-emocionales** constituyen un conjunto de competencias que facilitan las relaciones interpersonales. Las relaciones sociales están entrelazadas de emociones. La escucha y la capacidad de empatía abren la puerta a actitudes pro social... Estas competencias sociales predisponen a la constitución de un clima social favorable al trabajo en grupo productivo y satisfactorio” (Bisquerra, 2005).*

Es necesario que el trato que se brinde en las escuelas se apegue a la nueva visión de la Nueva Escuela Mexicana, que es un trato más humano para fortalecer las

relaciones interpersonales basándose en valores, buscando en todo momento “el respeto a la vida y a la dignidad humana, la igualdad de derechos y la justicia social, y la diversidad cultural y social, así como el sentido de solidaridad humana y la responsabilidad compartida de nuestro futuro común” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2015).

El Plan de Estudios de Educación Básica (2017) señala a la Educación Socioemocional como un pilar muy importante en la formación de valores tales como el respeto a la diversidad, la dignidad, la fraternidad, y la igualdad.

Como propósitos generales de este programa se tienen los siguientes:

1. **“Lograr** el autoconocimiento a partir de la exploración de las motivaciones, necesidades, pensamientos y emociones propias, así como su efecto en la conducta y en los vínculos que se establecen con otros y con el entorno.
2. **Aprender** a autorregular las emociones y generar las destrezas necesarias para solucionar conflictos de forma pacífica, a partir de la anticipación y la mediación como estrategias para aprender a convivir en la inclusión y el aprecio por la diversidad.
3. **Comprender** al otro de manera empática y establecer relaciones interpersonales de atención y cuidado por los demás, mirando más allá de uno mismo.
4. **Fortalecer** la autoconfianza y la capacidad de elegir a partir de la toma de decisiones fundamentadas.
5. **Aprender** a escuchar y a respetar las ideas de los otros, tanto en lo individual como en lo colectivo, para construir un ambiente de trabajo colaborativo.
6. **Cultivar** una actitud responsable, positiva y optimista, y una percepción de autoeficacia tal que le permita al estudiante mantener la motivación para desempeñarse con éxito en sus actividades cotidianas.
7. **Desarrollar** la capacidad de resiliencia para enfrentar las adversidades y salir de ellas fortalecidos.
8. **Minimizar** la vulnerabilidad y prevenir el consumo de drogas, los embarazos no deseados, la deserción escolar, el estrés, la

*ansiedad, la depresión, la violencia y el suicidio, entre otros“ (SEP, 2016).*

Para esto es necesario que los docentes y tutores aborden aspectos relacionados con la Educación Socioemocional, generando un espacio de diálogo con los alumnos, buscando su desarrollo humano.

Todo este trabajo de Habilidades Socioemocionales que realizan los tutores y docentes requiere del respaldo directivo ya que es necesario que sea el director escolar quien favorezca los encuentros entre tutores, docentes, asesores y padres de familia.

Es el director escolar quien con un oportuno liderazgo académico y una gestión adecuada impulse las acciones necesarias para mejorar el bienestar de los alumnos. Es a través de las habilidades socioemocionales del director quien podrá detectar, abordar y brindar una solución pertinente a los conflictos que se presentan en la comunidad escolar, a la vez de poseer el carácter para hacer frente a “situaciones y tomar decisiones de riesgo que exigen osadía para actuar” (Parra, 2011, p. 63).

## CAPÍTULO 4

### VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

En la valoración crítica de mi actividad profesional que presento en este capítulo hago referencia al Perfil de Egreso del plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía (2010) que brinda la Facultad de Filosofía y Letras (FFyL) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), donde se señalan los conocimientos, habilidades y destrezas que me brindaron para hacer frente a los retos y obstáculos que se enfrentan en el campo laboral de Director Escolar:

*El pedagogo es el profesional que cuenta “con elementos suficientes para articular los desarrollos teóricos y metodológicos del campo pedagógico con sus recursos y sus tradiciones de conocimiento, formación e investigación, para realizar múltiples funciones entre las que destacan: la investigación educativa; difusión y docencia de la pedagogía; asesoría y consultoría pedagógica; orientación educativa; planeación; desarrollo y evaluación de proyectos de educación formal, no formal e informal; planeación, gestión y evaluación de instituciones educativas; planeación y evaluación curricular; desarrollo y evaluación de proyectos de educación de adultos y de formación para el trabajo (capacitación); y coordinación y supervisión de programas educativos.” (Licenciatura en Pedagogía, 2020)*

De acuerdo con este perfil de egreso de la Licenciatura en Pedagogía de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, el pedagogo estudia la educación para comprender, explicar e intervenir en el fortalecimiento y mejora de los procesos educativos, siendo capaz de analizar y proponer alternativas de solución a problemas que tienen que ver con el ámbito educativo.

El escenario donde se puede desempeñar la pedagogía de acuerdo con lo establecido en la Licenciatura en Pedagogía hace mención de diversas áreas donde se puede desarrollar profesionalmente el pedagogo. Entre ellas se encuentran:

- Investigación educativa
- Centros de Investigación
- Medios de comunicación
- Cursos de capacitación
- Empresas dentro del área de Recursos Humanos, revisando y diseñando planes o en capacitación
- Organizaciones de desarrollo social
- Organizaciones orientadas al desarrollo educativo
- Centros Escolares y
- Áreas directivas dentro de alguna escuela.

El pedagogo no solo tiene ámbito de acción en actividades de docencia, también puede hacer intervenciones en el área de capacitación, desarrollo curricular, comunicación e investigación, así como administración y gestión educativa en instituciones públicas y privadas, habilidades muy valiosas para desempeñar la labor directiva en instituciones educativas.

*“Dirigir un equipo de personas, como sabemos, y por múltiples razones, es una tarea compleja y sometida a toda suerte de vicisitudes. Una labor para la que se exige, además de otros requisitos, una pertinente formación específica. La experiencia no basta” (Antúnez, 2012, p. 167).*

El cargo de director escolar requiere de una persona que tenga liderazgo y carisma para poder ejercer su autoridad, sin embargo, además de estos atributos y de las competencias académico-profesionales que brinda la Licenciatura en Pedagogía, las personas que se postulan a estos puestos deben poseer las características necesarias para desempeñar este cargo:

## 4.1 CARACTERÍSTICAS DIRECTIVAS

Para tener éxito durante el ejercicio directivo (Muñoz y Marfán, 2012), se deben poseer ciertas características particulares de un director, las cuales no son dadas por la experiencia:

- Un director educativo requiere ser una **persona organizada**, que planee las actividades propias de su cargo, realizando una planeación de recursos y de la estructura de la organización para mantener alineado el proyecto educativo.
- Poseer una **visión clara** acerca del proyecto educativo de la institución a la vez de ser capaz de realizar los ajustes pertinentes buscando siempre la mejora del plantel educativo.
- A través del **liderazgo**, generar proceso de cambios positivos en situaciones o contextos particulares.
- Ser un pilar de **apoyo y orientación** en los procesos de mejora de la enseñanza-aprendizaje.
- Ser un ejemplo de **integridad, honestidad y respeto**, siendo una figura de confianza en la comunidad escolar.
- Estar pendiente del **desarrollo profesional de los docentes**, impulsándolos a mejorar académicamente mediante cursos y seminarios. De la misma manera, preocuparse por los profesores en el aspecto humano, sabiendo si se encuentran bien emocionalmente.
- Buscar generar un **ambiente agradable de trabajo**, tratando de solucionar los conflictos que se pudieran general al interior de la escuela.
- Poseer **conocimiento teóricos** suficientes sobre educación para poder hacer las intervenciones necesarias dentro del aula, la supervisión de clases, así como para orientar a los docentes en su práctica diaria.
- Tener facilidad de **comunicación** para expresar de forma clara y concreta las perspectivas de los involucrados en el proceso educativo (familias, alumnos y docentes).

Para ejercer un puesto directivo y poder reunir todas estas características, el director debe poseer una formación pedagógica, que le dé el sustento teórico para estar al frente de una institución educativa

Desafortunadamente no todos los directores escolares tienen una base pedagógica, a lo que la reflexión del autor Antúnez señala:

*“Sin una formación específica, sin una autoridad real, el director lucha por dirigir el rumbo del plantel. En esas condiciones se afana por ejercer la función directiva y se hace responsable de una institución en la que no tiene un poder real para conformar y organizar el equipo de trabajo” (SEP, 2014).*

La relación que existe con la carrera de Pedagogía y las actividades desempeñadas como Director Escolar involucran la formación teórico-técnico que brinda las herramientas necesarias para llevar a cabo las funciones directivas, involucrando el desarrollo de diferentes funciones.

## 4.2 FUNCIONES DIRECTIVAS

Las actividades directivas deben basarse en buenas prácticas que asocien objetivos con resultados esperados, durante el proceso de enseñanza-aprendizaje brindando un ambiente que permita mejorar el desarrollo de la comunidad educativa.

Por lo tanto, se considera al director como el responsable de que todo lo que acontece en el plantel educativo. De esta manera, se espera que el directivo tome las mejores decisiones, con conocimientos de causa, acertadas, prontas y expeditas.

De acuerdo con Muñoz y Marfan (2012), las funciones directivas o del líder escolar se señalan las siguientes:

- **Generar diversas estrategias educativas** con el fin de planificar, dirigir y evaluar los planes de actuación institucionales, rindiendo siempre cuentas de su gestión y de los resultados obtenidos.
- **Dirigir los procesos de enseñanza-aprendizaje** siendo el encargado de conducir y monitorear la implementación de los planes y programas de estudio, supervisando las acciones implementadas para la mejora de los procesos educativos.
- **Ser líder** de toda una comunidad; para esto debe coordinar las actividades de los miembros de la comunidad educativa, delimitando las acciones que llevarán a cabo cada uno de los miembros así como el desarrollo de sus actividades, supervisar el desempeño de las labores docentes y brindar una retroalimentación de sus actividades.
- Establecer **redes de trabajo** tanto internas como externas que permitan articular actividades colaborativas y de apoyo al interior de la escuela para lograr una mejora en la institución y principalmente en los estudiantes.
- Cuidar **el uso y buen aprovechamiento de los recursos** de la institución, distribuyendo adecuadamente en función al proyecto educativo.
- Ejercer un liderazgo directivo efectivo que esté basado en conducir, orientar, motivar y **generar un ambiente de confianza** dentro de la comunidad escolar y que lleve a la comunidad educativa a alcanzar las metas del proyecto educativo a través de

*trabajo basado en altos estándares de desempeño, generando un adecuado trabajo en equipo dentro de un clima de respeto, confianza y apoyo permanente.*

- *Mantener un **compromiso institucional** realizando su labor con calidad, apegándose en todo momento a los valores institucionales, siendo una figura que genere confianza y credibilidad, cumpliendo su rol de formador de personas. Dicho compromiso no se limita a ser una función institucional ya que también realiza un trabajo colaborativo entre escuelas y otras instituciones relevantes para la comunidad escolar.*
- *Llevar a cabo **relaciones interpersonales efectivas** ya que el trato que debe brindar debe ser empático y respetuoso; mostrando siempre interés por las necesidades de la comunidad; dando a conocer sus puntos de vista de manera clara y oportuna; atendiendo las situaciones de conflicto de manera pertinente.*
- *Buscar el desempeño de todas las actividades educativas en un marco de **profesionalismo**, viéndose reflejado en actividades que se desarrollen de manera eficiente y con calidad; buscando lograr los objetivos definidos a través de la mejora continua.*
- *Poseer iniciativa con un **enfoque de innovación** que responda positivamente a los cambios y situaciones del entorno, generando ideas creativas e innovadoras que promuevan el desarrollo de la comunidad educativa.*

Las situaciones que enfrenta el director escolar son muy diversas, en los puntos de atención se encuentran los alumnos, padres de familia, docentes y autoridades educativas. Todas y cada una de estas figuras con ciertos requerimientos pero todos con un alto grado de importancia.

Dentro de la institución educativa se requiere una intervención integradora para atender todos los procesos que se generan, por lo tanto, durante la intervención directiva del plantel se deben prever y detectar de manera oportuna las necesidades de la institución y de la comunidad educativa en general. Para esto se deben poseer ciertas competencias:

### 4.3 COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Los desafíos y retos que enfrentan los directores escolares deben cubrir diversos aspectos, por tal motivo, Muñoz y Marfán (2012) remarcaron que una formación pedagógica brindaría a los directores una claridad sobre el quehacer educativo.

- **Visión orientadora** que permita establecer proyectos de mejora educativa. De esta manera el directivo debe alinear sus intereses particulares con la misión institucional articulando el proyecto educativo con el entorno escolar. De esta manera la misión institucional podrá alcanzar los objetivos institucionales.
- **Organización** tanto del tiempo destinado a la enseñanza, como de los recursos destinados al quehacer educativo. Debe realizar una estructuración del trabajo de la comunidad creando lazos colaborativos entre la familia y la institución que permita desarrollar una cultura de orientación hacia la mejora, promoviendo una cultura de colaboración a través de una adecuada comunicación.
- Promover una **sana convivencia escolar**, buscando la adecuada resolución de conflictos, propiciando un clima organizacional de bienestar, apegándose al estricto cumplimiento de las normas. Implementar estrategias de prevención de conflictos así como promover la responsabilidad colectiva. Desarrollar un ambiente donde exista una condición de colegas que facilite la organización de tareas para enfrentar retos, permitiendo una comunicación abierta, intercambio de ideas así como el aprovechamiento de la pluralidad de ideas en apego al orden profesional.
- **Desarrollo de personas**, motivando constantemente al desarrollo profesional y a la vez brindando atención individual a los docentes. De esta manera, conformar equipos de trabajo que permitan la suma de esfuerzos que concentrarán factores de participación de todos los miembros de la organización que favorezcan el establecimiento de propósitos y metas compartidas desarrollando una buena comunicación por medio de la confianza, cooperación y colaboración.
- **Gestión curricular**, a través de conocimientos pedagógicos; supervisar las planificaciones curriculares; vigilar la enseñanza y los aprendizajes impartidos para de esta manera, implementar un mejoramiento curricular, siendo asimismo un modelo de buenas prácticas docentes.

- **Liderazgo flexible** que se adecúe a la institución, a los requerimientos sociales y normativos. Con la flexibilidad que le otorga el conocimiento y la experiencia, que encuentre soluciones efectivas a los cambios en los procesos o a problemas complejos.
- **Habilidades comunicativas** que le permitan expresarse de manera clara, obteniendo la atención efectiva de sus interlocutores además de ser también una influencia positiva en la comunicación de todos los colaboradores.
- Constructor de **confianza** basándose en valores que le faciliten el establecimiento de relaciones interpersonales efectivas.
- Articulación entre el **conocimiento y las buenas prácticas**, aportando nuevas acciones tanto educativas como de liderazgo.

El director tiene una función muy importante que requiere ese conocimiento pedagógico que le brinde mecanismos de autoanálisis, autoevaluación y autocontrol indispensables para conservar esa imagen de autoridad y guía ante la comunidad educativa.

El liderazgo que desempeña el Director Escolar se puede definir como “un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras” que buscan realizar un cambio encaminado al crecimiento de la calidad del servicio que se ofrece para que constantemente todo se perfile hacia el camino de la perfección.

Por tal motivo, quiero señalar la importancia de que el Director sea un profesional conocedor de la Pedagogía ya que los requerimientos educativos de nuestra sociedad demandan una ardua labor donde se requiere conocimiento de aportaciones teórico-metodológicas para potencializar la experiencia de los docentes.

El liderazgo de una institución educativa, considero que es un gran reto al que se enfrentan los directores escolares. Es una labor única y de una responsabilidad compleja que tiene en sus manos el éxito del nivel educativo, por lo tanto afirmo que el director escolar requiere de conocimientos pedagógicos para ejercer satisfactoriamente su labor, así como continuar con su desarrollo profesional que le permita enfrentar los nuevos retos que presenta el Sistema Educativo Mexicano.

Por lo tanto, puedo concluir que:

1. El director escolar es un elemento clave para implementar estrategias de mejora educativa en el plantel.
2. El director escolar requiere aplicar planes de acción a nivel institucional y pedagógico dentro de la institución.
3. Así mismo, el director debe definir el tipo de liderazgo que debe implementarse dentro de la institución para lograr una mejora en los resultados vinculándose con las acciones curriculares y de gestión que ejecuta el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.
4. También es función del director escolar definir los roles de cada uno de los miembros que conforman la comunidad educativa.
5. Es labor del director buscar su propio desarrollo profesional buscando la calidad en su formación continua que fortalezca sus competencias profesionales y que se traduzcan en el éxito de la institución.

La educación se encuentra en constante transformación de acuerdo con los cambios sociales, económicos y políticos que modifican nuestra realidad. Por lo tanto, el director está obligado a tomar una acción profesionalizante con respecto a las actividades que toma en torno a las actividades que se realizan en el centro escolar. Estas actividades repercuten directamente con las personas que tiene a su cargo en su quehacer educativo, siendo su desempeño profesional diario cada vez más complejo y demandante de nuevos conocimientos y habilidades para los cuales muchas veces no ha sido formado.

Por tal motivo es necesario generar soluciones a problemas que la misma educación plantea en condiciones muy particulares. Para esto es necesario una reflexión continua de saberes integrados a su práctica cotidiana. Por tal motivo se requiere de una innovación permanente para entender los requerimientos educativos con una visión reflexiva, crítica y creativa para lograr una mejora continua.

La educación es un ente que se replantea y se re significa constantemente, por lo tanto, se requiere que el director sea un transformador que recupere la práctica docente detectando las dificultades, aciertos y errores para dar propuestas que respondan a la realidad de la institución donde se encuentra.

## CONCLUSIONES

Al inicio de mi trayectoria docente, incursioné como maestra de idioma inglés, pero estaba consciente de que solo conociendo la lengua inglesa no me hacía docente. Fue en ese momento, que sentí la necesidad de conocer más acerca de la educación y del alumno; de cómo podía mejorar mi actuación frente a grupo y al mismo tiempo ayudar a los alumnos a adquirir de una mejor manera los conocimientos; de conocer los diferentes tipos de aprendizajes y la manera en cómo debía abordar cada estilo.

Durante mi práctica docente tuve la oportunidad de complementar mi labor educativa con los estudios de pedagogía que me brindaron una visión diferente de la educación, permitiéndome tener una idea más clara, ordenada y coherente de lo que es la educación, brindándome la oportunidad de comprender mejor el desarrollo de la sociedad, los hechos educativos que la han afectado, sus elementos y movimientos fundamentales, teniendo la oportunidad de reflexionar sobre la naturaleza, la esencia y el valor de la educación.

También tuve el acercamiento con los procesos de aprendizaje y métodos utilizados para impartir temas educativos yendo más allá de la forma tradicional de enseñar y aprender, a ser consciente de la importancia de una buena interacción entre el maestro, la metodología implementada, el alumno, la estructura de los conocimientos y el entorno social donde se lleva a cabo el proceso educativo, cuidando de todos y cada uno de los estudiante ya que cada estudiante posee su propio ritmo de aprendizaje, estilo y contexto. Por tal motivo, el docente debe ser capaz de generar aprendizajes significativos que guíen a los estudiantes a alcanzar ese anhelado aprendizaje.

Con el estudio de la didáctica aprendí que no es suficiente dotar al alumno de una serie de actividades o estrategias fuera o dentro del aula, esto no es sinónimo de aprendizaje. Para esto es necesario tomar en cuenta diversos elementos que en

conjunto modelarán la praxis educativa, llevando al alumno al desarrollo de competencias a través de técnicas y estrategias novedosas, creativas y motivadoras que le permitan al estudiante crear una pertenencia social.

Posteriormente tuve la oportunidad de incursionar en otro ámbito, el administrativo y de gestión escolar y fue ahí que los estudios de pedagogía fueron tomando cada vez más sentido.

Con el estudio de la legislación educativa me permitió ver la importancia de las leyes que rigen nuestra labor docente. Esta materia brinda los conocimientos necesarios acerca de normas, pautas o formas de trabajo en el contexto educativo, siendo de suma importancia tanto como docente y principalmente como Director Escolar.

El conocimiento de las leyes educativas permite tener un buen desempeño en un centro educativo dando la oportunidad de que los actores educativos se desarrollen dentro de un ambiente de calidad y equidad, ejerciendo los derechos de toda la comunidad educativa.

Todo esto nos permitirá como educadores alcanzar una mayor connotación teórica y práctica, creando un vínculo de aprendizaje y estructuración de la personalidad, ejerciendo un vínculo con el éxito escolar. Como formadores no solo debemos saber lo que los alumnos saben y pueden hacer, sino además es nuestra labor motivarlos para que alcancen proyectos específicos que permitan desarrollar su personalidad. Por tal motivo la educación y la orientación son elementos inseparables.

Con base en esto, considero que para desempeñar el cargo de Director se debe tener conocimiento de estos aspectos para ser capaces de ejercer una actividad directiva efectiva.

Con todas estas herramientas que me brindó la Licenciatura en Pedagogía me sentí fortalecida para hacer el acompañamiento de alumnos, maestros y padres de

familia. Me di cuenta que, estudiar Pedagogía no es aprender a enseñar y estar frente a un salón de clases. Con el estudio de la Pedagogía adquirí los fundamentos para pensar en las diferentes vertientes que tiene la educación.

De esta manera mi actuar como Directora Escolar estaba fundamentado, tenía el soporte teórico para enfrentar los retos diarios de un contexto educativo y así mismo, apoyar y guiar a los miembros de la comunidad educativa apegándome a las teorías educativas existentes, así como a la legislación educativa y no limitarme a repetir lo que por tradición era la forma de trabajo del centro educativo donde me encontraba, al que llamaban modelo educativo Ecléctico, haciendo referencia a que combinaba diferentes corrientes educativas.

Con el estudio de la licenciatura en Pedagogía pude identificar que mi prioridad dentro del centro de trabajo eran los alumnos. Que con una educación basada en valores, preocupándome por sus emociones se pueden potenciar sus conocimientos y formar alumnos competentes que puedan enfrentar los retos de una sociedad dinámica que demanda una comprensión a la diversidad.

De esta manera trabajé en conjunto con los docentes en la formación de estudiantes que adquirieran saberes, habilidades, destrezas y valores que formara alumnos comprometidos con su desarrollo y el de su comunidad; que estuvieran orgullosos de sus raíces culturales y fueran promotores de su tradiciones; que a través de diversas disciplinas como Educación Física, Danza y Música, disfrutaran la adolescencia; una edad tan interesante y al mismo tiempo tan compleja.

Fue a través de este modelo humanista que no solamente mis esfuerzos estaban centrados en el alumno, también en el docente y a la forma de trabajar basada en competencias.

Considero importante señalar que el colegio donde laboré fue una institución que siempre buscó brindar una educación de calidad y eso fue posible por el personal que laboraba ahí, el cual siempre actuó de manera profesional.

A través de la Dirección Escolar me pude dar cuenta del alcance que tiene la labor de la escuela y la necesidad de que los docentes no solo se limiten a dar su cátedra, que es necesario una guía que supervise la aplicación de técnicas específicas que ayuden a los alumnos a desarrollar sus competencias facilitándoles su proceso de enseñanza y aprendizaje.

Durante este tiempo, me percaté de la importancia de estar pendiente de los maestros y de su lado humano. Por medio de esta interacción tanto en el día a día como en las sesiones de trabajo, pude ver ese lado humano de todos y cada uno de ellos, el cual en ocasiones por la dinámica del trabajo solo se limitan a impartir sus clases, dejando de lado esa interacción tan importante y que es muy útil entre los maestros para generar un ambiente de compañerismo y a la vez lograr mejores resultados.

Asimismo, con base en el planteamiento que señala el Nuevo Modelo Educativo (2016) donde se pretende instaurar una nueva cultura pedagógica en las escuelas, donde el docente esté en constante proceso de formación para fortalecer sus concepciones y prácticas docentes, señalando la importancia del “aprendizaje entre pares”, logré que los docentes compartieran sus inquietudes y preocupaciones, descubriendo que la mayoría de estas necesidades eran afines y que socializando su práctica y aderezadas con saberes pedagógicos se logró compartir nuevos conocimientos y formas de trabajo.

Persiguiendo mantener un diálogo con respecto a temas de interés de los docentes, durante las sesiones de trabajo buscaba un espacio donde los maestros expusieran sus dudas o inquietudes convirtiéndose este diálogo en un intercambio de experiencias de éxito, sin embargo, en relación con el trabajo desarrollado con

docentes, calificaría mi desempeño como adecuado, ya que los profesores mostraron interés por mejorar su práctica docente y aunque estoy consciente de que no todo fue provocado por mí, mi intervención permitió un trabajo colaborativo

Mi recomendación es que los Directivos Escolares adquieran una formación pedagógica que les brinde los conocimientos y sustentos pedagógicos para brindar ese apoyo, supervisión y acompañamiento a los docentes.

Así como en toda institución educativa, es importante la labor que desempeñan los docentes durante los procesos de enseñanza-aprendizaje, el papel de los directivos es igual o de mayor importancia para mantener el éxito institucional, buscando en todo momento la eficacia en los procesos de organización escolar (Uribe, 2007).

Es el Director Educativo quien debe crear lazos de colaboración para el correcto funcionamiento de la escuela y de esta manera tener el respaldo de sus colaboradores para lograr una actuación de todos de manera eficiente y exitosa.

En general, considero que la labor que realicé dentro de la institución fue muy satisfactoria; reconozco que aún hay mucho que aprender ya que en cuestiones educativas siempre se está innovando y es obligación del director estar a la vanguardia.

Como Directivo de una institución secundaria, accedí al puesto sin tener una preparación específica para ser líder, administrador, experto en currículum y evaluador, por lo tanto, la importancia de poseer una formación pedagógica fue vital en el desempeño de la labor directiva.

Mi caso no es una situación aislada, es común que los directores de centros educativos no tienen garantizado el éxito ya que la experiencia docente no da la fuerza que el simple nombramiento les faculta para ejercer el cargo.

Desafortunadamente el sistema vigente de selección de directores no tiene en cuenta una formación previa específica para tomar el puesto.

Como Directora Educativa de Educación Secundaria me enfrenté a diferentes ámbitos como son la administración y gestión escolar, evaluación educativa, supervisión y gestión escolar por mencionar algunas funciones, siendo dichas actividades un ámbito ajeno a mi formación profesional previa, sin embargo, con el sustento de la Licenciatura en Pedagogía, tuve las herramientas necesarias para tener un desempeño adecuado.

No obstante, con la experiencia adquirida durante los años de labor como Directora Escolar y los conocimientos generales de Pedagogía, considero que enfrenté satisfactoriamente. No obstante, el reto de ser una figura de autoridad que posea liderazgo pedagógico frente a una comunidad educativa, con el compromiso de trabajar en conjunto para alcanzar un desarrollo constante, de perfeccionamiento continuo, que responda a los requerimientos del centro educativo y sus proyectos no puede culminar con la formación pedagógica.

Como figura de gran importancia de una institución educativa, se tiene un compromiso de una constante profesionalización.

Si bien, como pedagoga, con una base teórica fundamentada y con una serie de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a la par por la praxis educativa, considero que para desempeñarnos profesionalmente dentro de cualquier institución formativa, enfrentamos diversos problemas en nuestra labor y que pueden variar dependiendo de la institución donde nos encontremos. De ahí la importancia de continuar con nuestra formación profesional.

Actualmente se cuentan con muchos recursos para continuar con la preparación profesional, los cuales pueden ir desde cursos, diplomados, especialidades y hasta posgrados en Educación o Administración.

Por citar un ejemplo, la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación (MAGDE), perteneciente al Programa Nacional de Posgrados del CONACYT busca profesionalizar a directivos y líderes en proyectos institucionales y de sistemas educativos a través del desarrollo de competencias de gestión estratégica en ámbitos educativos. Este posgrado busca orientar a los directivos para que eleven sus estándares de calidad y competitividad en el sector educativo (Instituto Politecnico Nacional, 2020).

Con la difusión de estos estudios de posgrado se podrá lograr fortalecer y potencializar las competencias directivas y de liderazgo para ser capaz de enfrentar los cambios que se le presentan a la educación en estos días (Vázquez, Liesa, Agudo y Luis, 2016).

Ejercer la función directiva conlleva una gran responsabilidad y dificultad por trabajar con paradigmas tradicionales de educación y liderazgo y establecer nuevas formas de trabajo.

Como pedagogos nos corresponde incursionar en nuevos espacios de intervención educativa y realizarlos de manera profesional y que nuestro trabajo será la llave para abrir espacios a futuras generaciones.

Para concluir quiero agregar que, laborar en el Colegio Belfort me hizo crecer de manera personal y profesional; de llegar como maestra de primaria y secundaria hasta alcanzar la posición de Directora Técnica de Secundaria, me permitió aprender el significado del trabajo en equipo, el respeto y el compromiso; en que la forma en que uno desempeña su labor docente repercute en la institución y que cada una de las actividades que se realizan deben hacerse para mejorar profesionalmente y que todas mis actividades realizadas ahí me hicieron fortalecer mi formación de Pedagoga volviéndome un ser más comprometida con la educación.

Mi labor profesional en el Colegio Belfort me permitió estar más consciente de la importancia del pedagogo en el área de la enseñanza y de algunas de muchas de las funciones que tenemos que enfrentar los que hacemos de la dirección educativa nuestra forma de vida.

Por último quiero mencionar que como todo, se tiene un ciclo de vida y el ciclo escolar 2018-2019 fue el último ciclo escolar del Colegio Belfort, el cual cambió de administración, por lo tanto, presento este trabajo como un homenaje a los 38 años de vida de la institución la cual nos enseñó mucho tanto a alumnos como a docentes. Este 9 de julio de 2019 se cierra un capítulo en materia de educación pero se abrirá otro donde el siguiente ciclo escolar 2019-2020 con una nueva administración se hará cargo del colegio y con un nuevo proyecto educativo seguirá preparando a futuros ciudadanos.

## FUENTES CONSULTADAS

### REFERENCIAS:

- AEF. (2018). *Guía Operativa para la Organización y funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica y Especial para Escuelas Particulares en la Ciudad de México, Incorporadas a la SEP*. Recuperado el: 16 de mayo de 2019. Disponible en: [https://www2.sep.gob.mx/normateca\\_afsedf/disposiciones\\_normativas/vigente/dgppee/Guia-Operativa-para-Escuelas-Particulares-2018-2019.pdf](https://www2.sep.gob.mx/normateca_afsedf/disposiciones_normativas/vigente/dgppee/Guia-Operativa-para-Escuelas-Particulares-2018-2019.pdf)
- Aguilera, M. (2011). *La Función Directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja*, de INEE. Recuperado el: 24 de diciembre de 2019. Disponible en: [http://www.inee.edu.mx/images/stories/documentos\\_pdf/Publicaciones/Cuadernos\\_Investigacion/Cuaderno35/cuadernodeinvestigacioninee-lafunciondirectiva.pdf](http://www.inee.edu.mx/images/stories/documentos_pdf/Publicaciones/Cuadernos_Investigacion/Cuaderno35/cuadernodeinvestigacioninee-lafunciondirectiva.pdf)
- Antúñez, S. (1994). *Claves para la organización de centros escolares*. Horsori. Recuperado el: 20 de noviembre de 2019. Disponible en: <https://www.snte.org.mx/seccion9/documentos/Planeacion%20Didactica%20Argumentada%20y%20Ruta%20de%20Mejora%20Argumentada/Serafin%20Antunez%20La%20organizacion%20escolar%20y%20la%20funcion%20directiva.pdf>
- Antúñez, S. (2004). *Organización escolar y acciones directivas*, Biblioteca para la actualización del maestro, Secretaría de Educación Pública, México. Recuperado el: 18 de mayo de 2019. Disponible en: [https://coleccion.siaeducacion.org/sites/default/files/files/1\\_antunez\\_serafin\\_111-139.pdf](https://coleccion.siaeducacion.org/sites/default/files/files/1_antunez_serafin_111-139.pdf)
- Antúñez, S. (2012). *Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora*. México: *Somos Maestros-Innovación y Asesoría Educativa*. Serie Gestión Educativa, 111. Recuperado el: 27 de diciembre de 2019. Disponible en: <https://revistes.urv.cat/index.php/ute/article/view/447/430>
- Bisquerra. (2005). *La educación emocional en la formación del profesorado*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 19(3), 95-114. Recuperado el: 28 de diciembre de 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274/27411927006>
- Bolívar, A. (2010). *El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones*, de Universidad de Granada, España. Recuperado el: 29 de diciembre de 2018, Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- CAMDF. (2020). Recuperado el: 22 de noviembre de 2020, de DGENAMDF Disponible en: <http://dgenamdf.tripod.com/cam/index.html>
- Cantón, I. (2013). *Antecedentes, selección, formación y calidad de los directores escolares*. Revista del Consejo Escolar del Estado, Vol. 2, No. 3, 170. Recuperado el: 2 de octubre de 2019. Disponible en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ameFCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA170&dq=dirección+escolar+antecedentes&ots=65uHoJQwos&sig=Lq9XCJetJw\\_XjJW4LN02LP6f4rl#v=onepage&q=dirección%20escolar%20antecedentes&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ameFCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA170&dq=dirección+escolar+antecedentes&ots=65uHoJQwos&sig=Lq9XCJetJw_XjJW4LN02LP6f4rl#v=onepage&q=dirección%20escolar%20antecedentes&f=false)
- Carapia, J. D. C. C. (2004). *Participación social / Social Participation: Retos Y Perspectivas* (Spanish Edition). Plaza Y Valdés. Recuperado el: 18 de noviembre de 2020. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=Kudww70A8uQC&printsec=frontcover&dq=participación%20social&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiCxMyEv43tAhUKbawKHZnYBJ4Q6AEWAHoECAlQAg#v=onepage&q&f=false>

- Castillo, A. (2005). *Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20(1), 1-9. Recuperado el: 29 de diciembre de 2019. Disponible en: [http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El\\_liderazgo\\_en\\_la\\_administracin\\_educativa.pdf](http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El_liderazgo_en_la_administracin_educativa.pdf)
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2009). *Prácticas De Liderazgo Directivo Y Resultados De Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces De Guiar La Investigación Empírica*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 3, 28. Recuperado el: 29 de mayo de 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>
- Colegio Belfort. (2019) *Página Principal*. Recuperado el: 5 de mayo de 2019. Disponible en: <https://www.infoescuelas.com/mexico/distrito-federal/colegio-belfort-de-las-aguilas-ampliacion/>
- Collado, I, & Navarro, J. (2013) *El director escolar: competencias, funciones y características*. Propuestas de mejora de Valencia: Universidad CEU Cardenal Herrera, 10-24. Recuperado el: 29 de diciembre de 2019. Disponible en: <https://www.reproalba.com/reproalba/resources/source/Blog/PDF/El%20director%20escolar%20competencias%20funciones%20y%20caracteristicas.pdf>
- Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. (2016). *Guía para el Examen de conocimientos y habilidades directivas Director Escolar Educación Secundaria*, 10. Recuperado el: 4 de enero de 2020. Disponible en: <http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx>
- Corona, C., Juárez, A., & Arroyo, G. (2017). *Tensiones normativas en la definición del puesto directivo en la educación secundaria. El caso de México. Gestión de la educación*, 7(2), 43-74. Recuperado el 1 de enero de 2020. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6152300>
- De Camilloni, A., Cols, E., Basabe, L., & Feeney, S. (2007). *El saber didáctico*. Paidós. Recuperado el: 4 de enero de 2020. Disponible en: <https://lcalorconsaco.files.wordpress.com/2014/08/camilloni-el-saber-didactico.pdf>
- De Educación, L. G. (2007). *Ley general de educación. A. Legislativa, Ley General de Educación*, 02-08. Recuperado el: 30 de diciembre de 2019. Disponible en: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/mx/mx146es.pdf>
- Díaz, M. (1990). *De la práctica pedagógica al texto pedagógico. Pedagogía Y Saberes*, (1), 14.27. Recuperado el: 4 de enero de 2020. Disponible en: <https://doi.org/10.17227/01212494.1pys14.27>
- Diccionario Filosófico. (2019). *Saber*, de Diccionario Filosófico. Recuperado el: 30 de diciembre de 2019. Disponible en: <http://www.filosofia.org/enc/ros/sab.htm>
- DOF (2000) *Acuerdo 276, 5 y 10*. Recuperado el 30 de noviembre de 2019. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/42b00ee7-33da-4bff-85e3-ef45b0f75255/a276.pdf>
- DOF. (2014). *Acuerdo Número 717 ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. Recuperado el: 2 de noviembre de 2019. Disponible en: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014)

- DOF (2019) *Reforma 2019 a los artículos 3º, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado el 24 de noviembre de 2019. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019)
- DOF (2018) *Ley General del Servicio Profesional Docente*. Recuperado el 9 de febrero de 2020. Disponible en [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley\\_general\\_servicio\\_profesional\\_docente.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_servicio_profesional_docente.pdf)
- Echavarría, C. (2003). *La escuela: un escenario de formación y socialización para la construcción de identidad moral*. Revista latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y juventud, 1(2), 15-43. Recuperado el: 25 de diciembre de 2019. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v1n2/v1n2a06.pdf>
- El hexágono (2019). *Belfort, La Ciudad del León*. Recuperado el: 5 de mayo de 2018. Disponible en: <https://elhexagono.net/2016/11/29/belfort-la-ciudad-del-leon/>
- Freire, P. (1975). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (1997). *En Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. México: Siglo XXI Editores.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Recuperado el: 12 de ene. de 2020. Disponible en: <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Gamboa, M., Patiño, M., & García, A. (2017). *El Liderazgo del Director Escolar: ¿Influye en la Calidad Educativa de la Escuela Secundaria?* Diciembre 24, 2018, de COMIE. Recuperado el: 12 de Diciembre de 2019. Disponible en: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2865.pdf>
- IISUE (2019) *Reforma 2019 a los artículos 3º, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, \_ Recuperado el: 1 de septiembre de 2019. Disponible en: [http://perfileseducativos.unam.mx/iisue\\_pe/index.php/perfiles/article/view/59496](http://perfileseducativos.unam.mx/iisue_pe/index.php/perfiles/article/view/59496)
- INEGI. (2019). *México en Cifras*. Recuperado el: 5 de mayo de 2018. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx>
- Instituto Politecnico Nacional. (2020). Recuperado el: 22 de noviembre de 2020, de Gobierno de México Disponible en: <https://www.sepi.escasto.ipn.mx/oferta-educativa/magde/>
- Jáuregui, R. (2003). *El maestro según Simón Rodríguez*. *Educere*, 6(21), 94-99. Recuperado el: 27 de diciembre de 2019. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/19756/articulo12.pdf;jsessionid=9386C1E8E9B0165CA3B56676AF7D2F30?sequence=1>
- Jiménez, M. (2008). *Aproximación teórica de la exclusión social: complejidad e imprecisión del término. Consecuencias para el ámbito educativo*. Estudios pedagógicos (Valdivia), 34(1), 173-186. Recuperado el: 2 de enero de 2020. Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052008000100010](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052008000100010)
- León, A. (octubre-diciembre, 2007). *Qué es la educación*. *Educere*, vol. 11, núm. 39, 595-604. Recuperado el: 3 de diciembre de 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35603903.pdf>

Licenciatura en Pedagogía. (2020). Recuperado el: 22 de noviembre de 2020. Disponible en: [http://www.suafyl.filos.unam.mx/lic\\_pedagogia/perfil.php](http://www.suafyl.filos.unam.mx/lic_pedagogia/perfil.php)

Mimada, F & Reynoso, R. (octubre-diciembre, 2006). *La Reforma de la Educación Secundaria en México. Elementos para el debate*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, Vol. 11, núm. 31, 1427-1450. Recuperado el: 4 de diciembre 4, 2019. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003115>

Ministerio de Educación Nacional. (Abril-Mayo 2005). *Ser maestro hoy. Al tablero*, No. 34, 20. Recuperado el: 25 de diciembre de 2019. Disponible en: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/propertyvalues-31232\\_tablero\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/propertyvalues-31232_tablero_pdf.pdf)

Moreno, G.; Valencia, L. (2009). *Mejorar el liderazgo Herramientas de Trabajo*. Recuperado el: 27 de diciembre de 2019, de OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>

Muñoz, G., & Marfán, J. (2012). *Formación de directores escolares en Chile: características y desafíos. Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile*, 83-110. Recuperado el: 20 de marzo de 2020. Disponible en: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45993164/Que\\_sabemos\\_sobre\\_los\\_directores\\_de\\_esc.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DQue\\_sabemos\\_sobre\\_los\\_directores\\_de\\_esc.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200316%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20200316T230307Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=a53af1f62c2ada4a7923c160b2c582fb690210ec4fa374402fad4013d077131c#page=83](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45993164/Que_sabemos_sobre_los_directores_de_esc.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DQue_sabemos_sobre_los_directores_de_esc.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200316%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200316T230307Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=a53af1f62c2ada4a7923c160b2c582fb690210ec4fa374402fad4013d077131c#page=83)

Navarro, M. (2002). *La dirección de centros educativos desde las nuevas perspectivas sobre el liderazgo*. Vol. XXI, 279-290. Recuperado el: 30 de diciembre de 2019. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1917/b1515080x.pdf?sequence=>

Navas, J. (2004). *La educación como objeto de conocimiento. El concepto de educación. Teorías e instituciones contemporáneas de educación*, 45-60. Recuperado el: 3 de enero de 2020. Disponible en: <http://avancelastablas.es/psicologos-educacion/wp-content/uploads/2016/12/1-EducacionConcepto.pdf>

Navidad, V. (2017). *La gestión directiva en escuelas de educación básica y su impacto en el logro académico*, 112. Recuperado el: 9 de noviembre de 2019. Disponible en: [http://moodle.inede.mx/pluginfile.php/1121/mod\\_resource/content/1/Revista-Reflexiones-6-2016.pdf#page=112](http://moodle.inede.mx/pluginfile.php/1121/mod_resource/content/1/Revista-Reflexiones-6-2016.pdf#page=112)

NEM (2019) *Qué es la Nueva Escuela Mexicana (NEM)* Recuperado el 3 de diciembre de 2020. Disponible en: <http://www.nuevaescuelamexicana.mx/que-es-la-nueva-escuela-mexicana-nem/>

OCDE (2009). *Mejorar el Liderazgo. Herramientas de trabajo. Módulo 1 Comprensión y análisis*, 11-25. Recuperado el: 12 de octubre de 2019, de OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). *Replantear la Educación ¿Hacia un bien común mundial?*, Paris, UNESCO, 2015, 37, Recuperado el: 28 de diciembre de 2019. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002326/232697s.pdf>

Ortega, L. (2008). *El Perfil del Director de la Escuela Secundaria y su Relación con la Efectividad Institucional*. (Tesis de maestría), de Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de

Monterrey. Recuperado el: 24 de diciembre de 2018. Disponible en: [https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/569622/DocsTec\\_10406.pdf?sequence=1](https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/569622/DocsTec_10406.pdf?sequence=1)

Palacios, J. (2002) *La cuestión escolar. Crítica y alternativas*. Ediciones Coyoacán. México.

Páramo, C. (2006). *Las Funciones del Director de la Escuela Secundaria como Administrador Educativo*. (Tesis de licenciatura), de Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco. Recuperado el: 24 de diciembre de 2018, Disponible en: <http://200.23.113.51/pdf/23230.pdf>

Parra, R. (2011). *Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes*. Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales, 2, 54-72. Recuperado el: 4 de enero de 2020. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2-2-5%20\(54-72\)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%2011\\_articulo\\_id70.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20(54-72)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%2011_articulo_id70.pdf)

Pedroza, O. (2011). *La Gestión De La Dirección Escolar, Elemento Clave para la Calidad Educativa*, de Educación, 65. Recuperado el: 21 de octubre de 2019. Disponible en: [http://www.seminariointernacional.com.mx/sites/default/files/pdf/seminario\\_2.pdf#page=65](http://www.seminariointernacional.com.mx/sites/default/files/pdf/seminario_2.pdf#page=65)

Ríos, A. *La Práctica Pedagógica*. Recuperado el 30 de octubre de 2019. Disponible en: <http://cmap.upb.edu.co/rid=1PBKKVTL-11WFSR6-134/Acerca%20de%20la%20práctica%20pedagógica%20.pdf>

Sammons, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas, México, SEP*, Cuadernos de la Biblioteca de Actualización del Maestro, pp. 25-56. Recuperado el: 20 de noviembre 2019. Disponible en: [http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/2/d2/p4/2.\\_sammons\\_pam\\_1998escuelas\\_efectivas.pdf](http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/2/d2/p4/2._sammons_pam_1998escuelas_efectivas.pdf)

Sandoval, E. (2007). *La reforma que necesita la secundaria mexicana*. Revista mexicana de investigación educativa, 12(32), 165-182. Recuperado el: 4 de enero de 2020. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v12n32/1405-6666-rmie-12-32-165.pdf>

SEP. (1982). *Acuerdo Secretarial 98*. Recuperado el: 24 de diciembre de 2018. Disponible en: [https://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce\\_marco/archivos/acuerdo98.pdf](https://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce_marco/archivos/acuerdo98.pdf)

SEP. (2000). *Acuerdo Secretarial 276*. Recuperado el: 27 de junio de 2000. Disponible en: [http://www.ree.sep.gob.mx/work/models/iep/Resource/archivos\\_pdf/acuerdo%20276.pdf](http://www.ree.sep.gob.mx/work/models/iep/Resource/archivos_pdf/acuerdo%20276.pdf)

SEP. (2006). *Acuerdo Secretarial 384*. Recuperado el 15 de marzo de 2020. Disponible en: <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/ca8cef5b-610b-4d55-8a52-03f1b84d0d6c/a384.pdf>

SEP. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, México, pp. 57 - 63. Recuperado el: 29 de Diciembre de 2019. Disponible en: [http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos\\_descarga\\_2013/fuentes\\_informacionMEB/MEB064%20MGEE.pdf](http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos_descarga_2013/fuentes_informacionMEB/MEB064%20MGEE.pdf)

SEP. (2011). *Plan de estudios. Educación Básica. México, SEP*. P. 37. Recuperado el: 20 de noviembre de 2019. Disponible en: [http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d1/p2/1%20PRIM\\_1ro2011.pdf](http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d1/p2/1%20PRIM_1ro2011.pdf)

SEP. (2012). *Gestión estratégica en las escuelas de calidad: Orientaciones Prácticas para Directivos y Docentes, compendio de Módulos para una Gestión Educativa*, México, 144, 145. Recuperado el: 29 de diciembre de 2019. Disponible en: <http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.%20EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA%20ESTRATEGICA.pdf>

- SEP. (2014). *Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar*, Diario Oficial de la Federación, México. Recuperado el: 1 de septiembre de 2019. Disponible en: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014)
- SEP. (2014). *Competencias directivas el nuevo rol directivo y el cambio educativo*. México. Recuperado el: 29 de diciembre de 2019. Disponible en: <https://local.inee.edu.mx/images/stories/lafunciondirectiva/capitulo%201.pdf>
- SEP (2016) *Guía para el Examen de conocimientos y habilidades directivas Director Escolar Educación Secundaria*, Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, 10. Recuperado el 30 de noviembre de 2019. Disponible en: [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/content/ba/docs/2017/permanencia/guias\\_1/examen\\_conocimientos/guias\\_academicas\\_directores/62\\_0\\_E2\\_GUIA\\_A\\_DIRSEC.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/content/ba/docs/2017/permanencia/guias_1/examen_conocimientos/guias_academicas_directores/62_0_E2_GUIA_A_DIRSEC.pdf)
- SEP. (2016). *Modelo Educativo*. Recuperado el: 29 de diciembre de 2019. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo\\_Educativo\\_OK.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo_Educativo_OK.pdf)
- SEP. (2016). *Plan y Programas de Estudio. Educación Socioemocional*. Recuperado el 2 de octubre de 2019. Disponible en: [https://www.planyprogramasdestudio.sep.gob.mx/descargables/EDUCACION\\_SOCIOEMOCIONAL.pdf](https://www.planyprogramasdestudio.sep.gob.mx/descargables/EDUCACION_SOCIOEMOCIONAL.pdf)
- SEP. (2016). *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión*, México, 33. Recuperado el: 29 de diciembre de 2019. Disponible en: [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2017/ba/PPI/PPI\\_DESEMPEÑODirectores.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2017/ba/PPI/PPI_DESEMPEÑODirectores.pdf)
- SEP. (2017). *Aprendizajes claves*, 74-78. Recuperado el: 22 de noviembre de 2019. Disponible en: <https://www.aprendizajesclave.sep.gob.mx/descargables/biblioteca/basica-educ-fisica/III-LA-EDUCACION-BASICA.pdf>
- SEP (2017) *Los fines de la educación en el siglo XXI*. Recuperado el 23 de noviembre de 2019. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114503/Los\\_Fines\\_de\\_la\\_Educacion\\_n\\_en\\_el\\_Siglo\\_XXI.PDF](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114503/Los_Fines_de_la_Educacion_n_en_el_Siglo_XXI.PDF)
- SEP. (2018). *Guía Operativa para la Organización y funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica y Especial para Escuelas Particulares en la Ciudad de México, Incorporadas a la SEP*, 14. Recuperado el 1 de octubre de 2019. Disponible en: [http://www.anglomexicanoamericano.edu.mx/guia\\_operativa\\_de\\_escuelas\\_particulares\\_2018-2019.pdf](http://www.anglomexicanoamericano.edu.mx/guia_operativa_de_escuelas_particulares_2018-2019.pdf)
- SEP. (2019) *DECRETO por el que se expide la Ley Reglamentaria del Artículo 3o. de la Constitución en materia de Mejora Continua de la Educación*. Recuperado el: 22 de diciembre de 2019. Disponible en: <https://www.gob.mx/sep/articulos/decreto-por-el-que-se-expide-la-ley-reglamentaria-del-articulo-3o-de-la-constitucion-politica-de-los-estados-unidos-mexicanos-en-materia-de-mejora-continua-de-la-educacion?state=published>.
- SEP (2019). *Hacia una nueva escuela mexicana.. Perfiles educativos*, 41(166), 182-190. Epub 17 de abril de 2020. Recuperado el 3 de diciembre de 2020. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.166.59611>

- Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación. (2016). *Perfil Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica*, 44-49 de SEP. Recuperado el: 29 de diciembre de 2019, Disponible en: [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2018/PPI\\_PROMOCION\\_EB\\_2018\\_19012018.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2018/PPI_PROMOCION_EB_2018_19012018.pdf)
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup, 1, 1-15. Recuperado el: 4 de enero de 2020. Disponible en: [https://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos\\_basicos\\_formacion\\_competencias.pdf](https://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf)
- Torres, C. (2001). *Democracia, educación y multiculturalismo*. México: Siglo XXI Editores.
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar* de Fundación Chile. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado el: 20 de noviembre de 2019. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025022.pdf>
- Vasco, C. y De Zubirán, J. (2018). *¿Qué son las competencias?* de Magisterio. Recuperado el: 12 de enero de 2020, Disponible en: <https://www.magisterio.com.co/articulo/que-son-las-competencias>
- Vázquez, S., Liesa, M., Agudo, B., & Luis, J. (2016). *El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España*. *Perfiles educativos*, 38(151), 158-174. Recuperado el: 4 de enero de 2020. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/132/13243471010.pdf>
- Weiss, E., Quiroz, R., & Del Real, A. (2005). *Expansión de la educación secundaria en México Logros y dificultades en eficiencia, calidad y equidad*. Recuperado el: 3 de enero de 2020. Disponible en: <http://www.iiep.unesco.org/en/expansion-de-la-educacion-secundaria-en-mexico-logros-y-dificultades-en-eficiencia-calidad-y-equidad>
- Zeichner, K. (1993). *El maestro como profesional reflexivo*. *Cuadernos de pedagogía*, 220(44-49). Recuperado el: 4 de enero de 2020. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/981b/dee802b8a6d6c440372056aa3c6d1a7e8fe2.pdf>
- Zorrilla, M. (2004). *La educación secundaria en México: al filo de su reforma*. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1), 0. Recuperado el: 3 de enero de 2020. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55120106.pdf>