



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

Año: III. Número: 3 Artículo no.1 Período: Febrero - Mayo, 2016.

TÍTULO: Un acercamiento al perfeccionamiento de la función directiva para la mejora del desempeño profesional docente en las escuelas telesecundarias de la zona 27, sector 5 en el Valle de Toluca, Estado de México.

AUTOR:

1. Máster. Enrique Jesús Estrada Alcántara.

RESUMEN: El presente trabajo dar a conocer la función directiva como apoyo fundamental a los docentes, ya que derivado de la reforma educativa 2013, el liderazgo directivo cambia en su fundamentación y acciones de apoyo a los docentes como parte fundamental del proceso enseñanza-aprendizaje. Los cambios en las leyes y la normatividad actual en el campo educativo permea a esta función de manera significativa.

PALABRAS CLAVES: función directiva, liderazgo directivo, reforma educativa 2013.

TITLE: A rapprochement to the improvement of the management function to better the teacher performance in telesecondary schools in the Zone 27, Sector 5, Toluca Valley, State of Mexico.

AUTHOR:

1. Máster. Enrique Jesús Estrada Alcántara.

ABSTRACT: This paper aims to present the management function as a key support for teachers due to in the 2013 Educational Reform, the managerial leadership changed its foundations and actions of support for teachers, becoming an essential part for the teaching-learning process. Changes in the current laws and regulations in Education permeates this function significantly.

KEY WORDS: management function, managerial leadership, 2013 Educational Reform.

INTRODUCCIÓN.

Si se hace un análisis de lo que plantean documentos normativos como el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y el Programa Sectorial de Educación, así como los fundamentos presentes en los artículos 3ro y 73 Constitucional, se puede tener una visión más clara de lo que el Gobierno de la República quiere hacer en el ámbito educativo, y en especial, la Secretaría de Educación Pública (SEP) con la implementación de la Ley General de Servicio Profesional Docente y la Ley General de Educación, ejes rectores del cambio educativo en los niveles Básico y Medio Superior de la Educación; todo lo anterior concreta un nuevo abordaje, implicación y seguimiento a la función directiva en las instituciones educativas, y de hecho, a esta función en la actividad docente en las Escuelas Telesecundarias del Departamento de Telesecundarias en el Valle de Toluca, objeto de atención de este trabajo.

Según el artículo 3ro Constitucional "todo individuo tiene derecho a recibir educación y el estado –federación, estados, distrito federal y municipios–, impartirán educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria

conforman la educación básica; esta y la media superior serán obligatorias"¹. "El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa, y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos"². Si se tiene en cuenta lo referenciado anteriormente y las acciones que determinan la Reforma Educativa instaurada por el ejecutivo federal en el 2013, la educación empieza a sufrir cambios determinantes.

Con esta nueva visión de propuesta de trabajo metodológico se destacan documentos normativos como el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Programa Sectorial de Educación 2013-2018, la Ley General del Servicio Profesional Docente, la Ley General de Educación, y los fundamentos en el artículo 3ro Constitucional, los cuales marcan una pauta para la Reforma Educativa y para que exista un cambio en la función directiva en las instituciones educativas de nivel Básico y Medio Superior.

En función de lo anterior, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 establece en el numeral 3: *"Un México con Educación de Calidad. Esta meta busca incrementar la calidad de la educación para que la población tenga las herramientas para su adecuado desarrollo personal y profesional. En este sentido, se promoverán políticas que cierren la brecha entre lo que se enseña en las escuelas y las habilidades que el mundo de hoy demanda desarrollar para un aprendizaje a lo largo de la vida"*. En esa línea anterior, se proyecta incentivar una mayor y más efectiva inversión en ciencia y tecnología que alimente el desarrollo del capital humano nacional, así como la capacidad para generar productos y servicios con un alto valor agregado.

¹Art. 3ro Constitucional. Diario Oficial de la Federación. 26 de febrero del 2013.

²Art 3ro Constitucional. Diario Oficial de la Federación. 26 de febrero del 2013.

Los objetivos establecidos en esta dirección son:

- ✚ Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.
- ✚ Garantizar la inclusión y la equidad en el sistema educativo.
- ✚ Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.
- ✚ Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud.
- ✚ Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible"³.

Por otra parte, en el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 se plantea como objetivo para el Sistema Educativo mexicano "*asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población*". La Educación Básica es el fundamento de la formación integral que establece el Artículo 3ro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El Estado no sólo debe proveer la Educación, sino además, garantizar su calidad. Esta educación proporciona los cimientos para desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y es pilar del desarrollo nacional. Las escuelas deben producir aprendizajes significativos y sin estereotipos de género en todos los alumnos, desde que ingresan hasta que concluyen. "*El respeto y el apoyo al quehacer de los maestros, esenciales para el logro de los fines de la educación, deben recuperarse. Más allá de su tarea en la preparación académica de sus alumnos, son ejemplo y guía para la formación en valores y en derechos humanos*"⁴.

En correspondencia con lo anterior, el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 plantea: "*Fortalecer el liderazgo de directores y supervisores, así como el compromiso del equipo docente, en su ámbito de competencia, para asegurar la normalidad escolar mínima*" dentro de

³ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. <http://pnd.gob.mx>

⁴ Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Diario Oficial de la Federación. 12 de diciembre del 2013.

lo cual se hace necesario, "*crear condiciones para que el trabajo en las escuelas sea un quehacer estimulante, un reto cotidiano de enseñanza y algo que disfrutar. Fortalecer el consejo técnico escolar como el espacio idóneo para el aprendizaje docente dentro de la escuela*"⁵.

Por su parte, la Ley General del Servicio Profesional Docente establece en su artículo 21 que: "Para ejercer la docencia en instituciones establecidas por el Estado, los maestros deberán satisfacer los requisitos que, en su caso, señalen las autoridades competentes, y para la educación básica y media superior, deberán observar lo dispuesto por la Ley General del Servicio Profesional Docente"⁶.

DESARROLLO.

La función directiva es punto vital para el funcionamiento de las escuelas y del logro de los objetivos planteados en los documentos normativos, que se han hecho referencia anteriormente; sin ello, se hará muy complicado conseguir los objetivos organizacionales, y más aún, lograr el perfil de egreso deseado.

La caracterización de la función directiva, que se expone más adelante en este trabajo, pretende ser la guía teórico-metodológica de esta función, la cual se obtuvo producto del estudio de la bibliografía consultada, y del trabajo de campo por medio de entrevistas y encuestas hechas a directivos de instituciones educativas y a docentes del Departamento de Telesecundarias en el Valle de Toluca.

⁵ Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Diario Oficial de la Federación. 12 de diciembre del 2013.

⁶ Ley General de Servicio Profesional Docente. Diario Oficial de la Federación. 11 de septiembre del 2013.

1. La función directiva.

En este trabajo de investigación y parafraseando las aportaciones de Antúnez (2004)⁷ y Abadía (2000)⁸, la función directiva se define como la acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas, y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos.

Esta función directiva la pueden ejercer en México tanto los directores como los subdirectores; sin embargo, este reporte se centra exclusivamente en la función del Director, porque es la máxima autoridad dentro del plantel.

2. La importancia de la función directiva en la escuela.

Diversas investigaciones realizadas bajo enfoques distintos han demostrado que la función de los directivos en la escuela, y particularmente la del Director, es de suma importancia para la vida escolar; por ejemplo, los estudios sobre Eficacia Escolar han identificado que el liderazgo pedagógico, académico o instructivo del Director es un factor importante en una escuela eficaz (Levine y Lezzote en Ruiz, 1999)⁹, porque al director le corresponde organizar el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos institucionales, articular la organización, la planificación y la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes, y las relaciones con la comunidad educativa, entre muchos otros.

⁷ Antúnez, S. (2004). Organización escolar y acción directiva. Biblioteca para la actualización del maestro. México.

⁸ Abadía, V. (2000). Dimensiones de la función directiva. (mayo). Recuperado el 30 de marzo del 2010, de:

<http://webdiis.unizar.es/jamarro/iepi/cursoiepi/transparencias/ingenierodirectivotexto.pdf>

⁹ Ruiz, G. (1999). Un acercamiento a la calidad de la educación primaria en Aguascalientes desde la perspectiva de la efectividad escolar. Tesis de Doctorado Interinstitucional en Educación. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Por su parte, las investigaciones centradas en la mejora de la escuela evidencian, que para generar las transformaciones que el centro escolar necesita en la búsqueda de la calidad escolar, el Director juega un papel central para promover la innovación pedagógica (Hopkins y Lagerweij; en Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999)¹⁰. Él es el responsable de comunicar las reformas y sus acciones; animar a los docentes a participar, considerando la cultura en la que se desenvuelve la escuela; impulsar la profesionalización de los docentes para que se apropien de los conocimientos y las herramientas que requieren; promover la colaboración en torno a los objetivos educativos y buscar los recursos para la escuela, entre otras muchas acciones para generar el cambio escolar y con ello mejorar la calidad educativa.

La literatura sobre Gestión Escolar también otorga a la función directiva un papel relevante, porque implica el tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos; es decir, el directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela (Pozner, 1997)¹¹.

Otras investigaciones relacionadas con la dirección de centros escolares han identificado que la función directiva es un elemento que permite construir la identidad de la institución para luchar por la captación de alumnos, porque el trabajo que realiza la dirección es la imagen de calidad que muestra la escuela.

¹⁰ Murillo, F. J., Barrio.R. y Pérez-Albo, M.A. J. (1999). La dirección escolar. Análisis e investigación. Madrid: CIDE. Colección CIDE 136. Recuperado el 14 de noviembre del 2007, de: <http://aplicaciones.mec.es/CIDE/español/publicaciones/coleccion/investigación/col136/COL136pc.pdf>

¹¹ Pozner, P. (1997). La gestión escolar. En: SEP (2000). Antología de la gestión educativa. México: Secretaría de Educación Pública, pp7-26.

En México, las investigaciones concernientes a la función directiva en el nivel de secundaria, particularmente la de Sandoval (2000)¹², señalan que la figura del Director es relevante para coordinar el trabajo docente, pues en este nivel existe fragmentación y aislamiento en el profesorado, debido a que los profesores se contratan por horas y con perfiles distintos para atender la especialización que cada asignatura exige; además, el trabajo del Director es importante para dar orden a la organización escolar, porque su visión --la perspectiva que tiene sobre cómo se deben hacer las cosas en la escuela-- ofrece las pautas del trabajo pedagógico y administrativo, y para la convivencia, que día con día negocia con los profesores, padres de familia y otros actores de la escuela (Sandoval, 2007)¹³.

La figura del Director es importante, porque en México, por norma, es la máxima autoridad en la escuela y el responsable directo del funcionamiento de la institución según lo establecen los manuales de organización de la Secundaria General (SEP, 1981)¹⁴ y Secundaria Técnica (SEP, 1982)¹⁵.

En síntesis, la función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela; la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos, y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados. Todas estas atribuciones hacen que la acción

¹² Sandoval, E. (2000). *La trama de la escuela secundaria: institución, relaciones y saberes*. México: UPN.

¹³ Sandoval, E. (2007). *La reforma que necesita la secundaria mexicana*. *Revista Mexicana de investigación educativa*. VOL.12, no.032, pp.165-189.

¹⁴ Secretaría de Educación Pública (1981). *Manual de organización de la escuela de Educación Secundaria*. Recuperado el 1 de mayo del 2007.

<http://www.secundariasgenerales.tamaulipas.gob.mx/manual%20%20organización%20de%20la%20escuela%20de%20educ.%20secundaria.doc>

¹⁵ Secretaría de Educación Pública. (1982). *Manual de organización de la escuela de Educación secundaria técnica*. Recuperado el 9 de marzo del 2010. De:

<http://www.ieepo.gob.mx/pdf/moest.pdf>

directiva sea importante y también compleja. Hay que destacar algunos elementos que determinan la complejidad de la acción directiva en este contexto educacional, y son el tamaño de la escuela (visto en cantidad total de estudiantes, cantidad de grupos y su composición, y cantidad de profesores frente a grupo) y en relación a esto la carga administrativa que supone, y la cantidad de personal disponible para las tareas administrativas, entre otros.

3. Características de la función directiva.

Distintos enfoques y corrientes teóricas han estudiado el trabajo del Director de la institución escolar. A continuación se presentan algunos rasgos de la función directiva, incorporados a partir de las aportaciones de la eficacia, la mejora, y la gestión escolar, porque proporcionan información necesaria para la interpretación de los datos, como ya se mencionó en páginas previas.

La función directiva es compleja, porque su acción se origina en las demandas de los distintos componentes de la escuela como institución: de los objetivos; de los recursos humanos, materiales y financieros; de la organización; de la tecnología o modos en que opera; de la cultura escolar (valores, creencias, y significados compartidos por los miembros de la institución) y del entorno donde se ubica la escuela (Antúnez, 1993)¹⁶.

Para atender las diferentes demandas de la vida escolar, la acción directiva es de distinto tipo; por ejemplo, Pozner (1997) la clasifica en cuatro dimensiones relacionadas con la gestión: la pedagógica-curricular, la organizativa-operativa, la administrativa- financiera, y la comunitaria.

La dimensión pedagógica-curricular está relacionada con aspectos educativos que son centrales para la escuela; por ejemplo, las decisiones metodológicas sobre la implementación

¹⁶ Antúnez, S. (1993). *Claves para la organización de centros escolares. Cuaderno de educación. España: ICE-horsori.*

de los enfoques didácticos, la planeación, el seguimiento y la evaluación de los alumnos, así como las estrategias para favorecer el desarrollo profesional de los docentes.

La dimensión organizativa-operativa se refiere a las acciones encaminadas a organizar las instancias de gobierno y comisiones del centro escolar, a fin de compartir responsabilidades, así como poner en práctica los elementos normativos que regulan la convivencia en la comunidad educativa.

La dimensión administrativo-financiera atiende aspectos relacionados con la obtención, distribución y optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, para crear las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje.

La última, *la dimensión comunitaria*, alude a la vinculación que debe establecer la escuela con la comunidad donde se inserta.

A la función directiva le corresponde articular la vida institucional alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes, lo cual implica, que en su intervención, el directivo debe considerar la totalidad de las dimensiones para dar sentido al quehacer de la escuela (Pozner, 1997).

Aunque idealmente se espera que la acción directiva atienda las distintas dimensiones de la vida escolar, diversas investigaciones han encontrado que la actuación de los directores debe ser vista como líderes escolares, donde se manejan dos estilos de liderazgo: el liderazgo instruccional y el liderazgo transformacional. El primero está referido al “directivo que sabe actuar, dependiendo de las situaciones: supervisando, apoyando y evaluando el desarrollo del profesorado, que es coordinador y solucionador de conflictos, que controla la calidad y que organiza todo lo relacionado con los recursos”. El segundo se asienta en que “el líder dinamiza, coordina y descentraliza el poder, es el que tiene carisma, metas y objetivos claros, y sabe

implicar al resto de la comunidad, teniendo consideración individual con los miembros y es capaz de motivarlo” (Barrio y Murillo (1999)¹⁷.

En los estudios sobre la escuela secundaria realizados en México --por ejemplo, Sandoval (2000), Barrientos y Taracena (2008)¹⁸--, y en el diagnóstico para la reforma (SEByN, 2002)¹⁹, se encontró que los directores dedican más tiempo de su jornada laboral a las tareas administrativas necesarias para el funcionamiento del centro escolar; principalmente, la consecución de recursos y la mejora de la infraestructura física, en detrimento de las tareas de gestión pedagógica tan importantes para la mejora de la educación.

4. La función directiva en la escuela secundaria mexicana.

La función directiva en las secundarias públicas mexicanas, como se ha mencionado, la ejercen los directores y subdirectores, aunque los primeros son la máxima autoridad en las instituciones educativas.

Los directivos de las escuelas públicas acceden al cargo a través de un proceso escalafonario. Los criterios establecidos por la normativa correspondiente son los conocimientos, la aptitud, la antigüedad, la disciplina, y la puntualidad (SEP, 1972)²⁰. Además, existe un criterio no oficial que tiene un peso importante: la relación del Director con el Sindicato de Trabajadores de la Educación (SNTE) (Sandoval, en Guerrero, 1987)²¹.

¹⁷ Barrio, R y Murillo, F.J. (1999). Análisis de la distribución del tiempo de los directivos de centros de enseñanza. *Revista de Educación*.

¹⁸ Barrientos, A. I. y Tarracena, E. (2008). La participación y estilo de gestión escolar de directores de secundaria. Un estudio de caso. *Revista Mexicana de investigación educativa*, 13 (36,113-141).

¹⁹ Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN, 2002). Documento base reforma integral de la educación secundaria. México.

²⁰ Secretaría de Educación Pública (1972). Reglamento de escalafón de los trabajadores al servicio de la Secretaría de Educación Pública. México.

²¹ Guerrero, C. (1997). El apoyo institucional al trabajo directivo en la escuela primaria.

En el medio rural también se accede al cargo cuando la Administración Estatal “comisiona”; es decir, encarga la dirección a un profesor que tiene grupo a cargo, pero sin el respaldo de la clave técnica²² y el sueldo de Director.

El acceso a la dirección de una institución escolar a través de la comisión se presenta en la Telesecundaria en escuelas con poco alumnado y/o pocos grupos, porque su tamaño no justifica la existencia de un Director con clave técnica; por tanto, la función directiva la puede ejercer un maestro con grupo a cargo. Con base en datos del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), en el año 2004, en tres de cada cuatro telesecundarias la dirección estaba a cargo de un profesor con grupo (Muñiz *et al.*, 2004)²³.

La forma de acceder al cargo es una característica de la función directiva mexicana, otros rasgos provienen de la normativa y de la organización particular de este nivel de enseñanza.

Las acciones atribuidas al Director en su normativa reflejan la complejidad de la función directiva. También dan cuenta de que en la secundaria mexicana, el Director, esencialmente, es un administrador del plantel escolar. Ante esta atribución, cabe la posibilidad de ejercer un liderazgo pedagógico, porque como responsable de la institución, necesita focalizar su actuación para generar las condiciones favorables al aprendizaje.

Según lo establece la normativa propia de la Secundaria General y la Técnica; en la primera, el Director puede contar con el apoyo de los subdirectores; en cambio, en la segunda, se contempla la existencia de coordinadores encargados de actividades pedagógicas y operativas, por ejemplo, al *Coordinador Académico* le corresponde coordinar, supervisar, evaluar y dar seguimiento al currículo, así como coordinar las academias de profesores; al *Coordinador de Actividades de Desarrollo* le atañen las mismas funciones, pero relacionadas con la Educación

²² Es la clave presupuestal que indica un rango.

²³ Muñiz, P. et al. (2004). *Panorama educativo de México. Indicadores del sistema educativo nacional*. México: INEE.

Física, la Educación Artística y la Educación Tecnológica (talleres); y al *Coordinador de Asistencia Educativa*, le corresponde controlar y llevar el seguimiento de la asistencia y permanencia de los docentes y alumnos (SEP, 1982).

La presencia de estas figuras en las secundarias técnicas prevé la distribución de tareas para el control, seguimiento y evaluación de la actividad educativa; además, permite aliviar a los directores y a los subdirectores de actividades de este tipo.

5. La función directiva y el ejercicio de la autoridad en la escuela secundaria.

El Director, al acceder al cargo, adquiere la representación de la institución y la autoridad para tomar decisiones en beneficio de la escuela sobre su funcionamiento, organización, implementación del currículum, administración, etcétera. Los documentos normativos, Acuerdos 98²⁴, 384²⁵ y 683²⁶ y los manuales de organización de la Escuela Secundaria así lo estipulan.

El nombramiento de Director, por sí sólo, es insuficiente para que éste se desempeñe adecuadamente en su función. Existen algunas condiciones que pueden limitar su trabajo, y al mismo tiempo, el reconocimiento de su autoridad.

La primera limitante es que el Director, como trabajador del Estado, es el instrumento para poner en práctica las políticas educativas, y el responsable de comunicar los lineamientos que envían las autoridades externas; por ejemplo, el Supervisor y la SEP; por tanto, su actuación se restringe a los asuntos relacionados a la vida interna de la escuela, como la gestión de los recursos materiales (Ortega, 1997).

²⁴ Diario Oficial de la Federación (7 de diciembre de 1982). Organización y funcionamiento de las escuelas de Educación Secundaria.

²⁵ Diario Oficial de la Federación. (26 de mayo del 2006). Nuevo Plan y Programas de estudio para la Educación Secundaria.

²⁶ Diario Oficial de la Federación. (27 de febrero del 2013). Regla de operación del Programa para el fortalecimiento del Servicio de la Educación Telesecundaria.

Otra limitante es la escasa formación profesional del Director. En México, no existe una política para que los docentes que ocupen las plazas de directores tengan, como requisito, una formación profesional para la gestión de centros escolares; es así que algunos pueden acceder al cargo con estudios de posgrado no relacionados con la gestión de centros escolares. Algunas investigaciones, como la de Esparza (2007)²⁷ sobre el liderazgo pedagógico del Director en la Secundaria General, y la de González (2008)²⁸ que identifica las necesidades de formación que tienen los directores y subdirectores de las secundarias generales, evidencian la necesidad de formación de los directivos para desempeñarse como líderes pedagógicos en sus escuelas, característica que desde la Reforma Educativa de 1993 se demanda en sus funciones.

Álvarez (1988)²⁹ identifica que el poder se puede ejercer de varias maneras, una de ellas es por medio del conocimiento (el poder del experto); sin embargo, es difícil que los directores, sin formación para ejercer la función directiva, tengan ese poder, principalmente al inicio de su función.

La tercera limitante que condiciona la autoridad del director mexicano es el control político-administrativo que ejercen la SEP y el SNTE, y los vicios que se han derivado de la burocratización del sistema educativo para la contratación o remoción de personal, entre otros. Guerrero (1997) encontró que los directores, al aplicar la norma, carecían de apoyo institucional, porque el poder del sindicato construido en la cotidianidad escolar, era superior a la normativa, particularmente cuando era necesario remover a los docentes incumplidores. En

²⁷ Esparza, A. (2007). *El liderazgo pedagógico del Director en la escuela secundaria. Un estudio de caso. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes.*

²⁸ González, E. (2008) *Necesidades de formación de los directivos de escuelas secundarias generales del estado de Aguascalientes. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes.*

²⁹ Álvarez, M.I. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid: Editorial Popular.*

esta situación, el Director se veía obligado a documentar con mucho detalle la remoción, pero muchas veces sin éxito.

Ante las limitaciones que tiene el Director para ejercer su autoridad, cabe la siguiente reflexión de Antúnez: *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 (en Guerrero, 1997: 68).*

6. La función directiva en la zona 27, sector 5 del Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca, Estado de México.

En la zona 27 del sector 5 del Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca, que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez, se han detectado deficiencias en la función directiva, en tanto ésta se limita a la firma de documentos, a ordenar la ejecución de tareas, y otras acciones administrativas.

Los directivos, en especial los directores, carecen de conocimientos y acciones para la orientación, la supervisión, y la capacitación de los docentes a su cargo en su labor de dirección del trabajo docente-educativo.

Es muy importante destacar, lo cual resulta muy inquietante, que el Consejo Técnico Escolar, órgano colegiado para adoptar decisiones relativas al trabajo de academia, no funciona de manera sistemática en relación con la preparación de los docentes para las clases y la organización del trabajo educativo. Lo anterior deteriora la eficiencia de la gestión educativa en los planteles, ya que repercute en el bajo aprovechamiento escolar de los alumnos, en la debilidad del trabajo educativo de los maestros, en el tratamiento inadecuado a los problemas relacionados con la familia, el apoyo a la institución educativa, así como en la no obtención del

perfil de egreso según lo que se determina en los planes y programas de estudio. Es conclusivo, que se ve afectado el desarrollo profesional de los docentes al no dedicárseles el tiempo suficiente para detectar y corregir en ellos las problemáticas de su desempeño al frente del proceso docente-educativo.

Estas problemáticas, que se hacen referencia, encuentran explicación en que los directivos no tienen clara la importancia de su función, o en su defecto, la conocen y no la llevan a la práctica; algunos se hallan en una zona de confort, por lo cual no se realizan visitas docentes a los grupos u otras actividades de control, no se desarrolla la asesoría al docente, ni el acompañamiento y/o seguimiento que este pueda requerir, etc.

Una gran problemática se concreta en que tampoco se les capacita en función de los errores detectados o para la elevación de su nivel de desarrollo profesional. No se estimula la participación de los maestros en actividades científicas que contribuyen a un mejor desenvolvimiento laboral de los mismos.

Es importante destacar, que los directivos no tienen la preparación suficiente para dirigir el trabajo técnico-metodológico de las escuelas, así como que muchos, en su formación docente, no alcanzaron el nivel académico necesario para el desempeño de sus funciones.

El trabajo metodológico es la labor que realizan los profesores de una institución docente de manera individual y en grupo, para que, a partir de un diagnóstico inicial integral de los estudiantes, puedan analizar, planear, y mejorar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes. Este trabajo metodológico está en función de lograr la formación integral de los estudiantes, al favorecerse la búsqueda de las vías más idóneas que garanticen la unidad entre la instrucción, la educación y el desarrollo de los estudiantes.

El trabajo metodológico o de academia debe ser dirigido por el Director de la institución educativa u otros directivos designados al efecto, los cuales deben tener la preparación necesaria a tales fines.

En este artículo dirigimos nuestra atención a un protocolo de investigación³⁰, que concibe una metodología para el perfeccionamiento de la función directiva en la enseñanza media, en especial en las Telesecundarias, donde se replantea el papel del Director al frente de la planta docente y su trabajo de orientación metodológica y didáctica en el proceso docente-educativo de este tipo de instituciones. Este replanteo permite implementar adecuadamente el papel del directivo según los requerimientos en los documentos normativos.

El autor de este trabajo, teniendo en cuenta todo lo planteado en este documento, concretó su *pregunta de investigación* en ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez?

Para dar una respuesta anticipada a su pregunta de investigación, el autor se trazó una *idea científica a defender* concebida en que: Un sistema de trabajo metodológico, según los requerimientos de los documentos normativos de la enseñanza secundaria, y en especial de las Telesecundarias, puede contribuir al perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas telesecundarias de la zona 27, sector 5 del Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez.

³⁰ Máster. Enrique Jesús Estrada Alcántara. El perfeccionamiento de la función directiva para la mejora del desempeño profesional docente en las escuelas telesecundarias de la zona 27, sector 5 en el Valle de Toluca, Estado de México. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas por la institución educativa “Asesorías y tutorías para la investigación científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.”, Toluca, Estado de México. Centro Privado de Investigación reconocido por RENIECyT-CONACyT no.2016/16735. Incorporado a la Secretaría de Educación Pública (Federal) no.92007.

Por la forma de tratamiento de esta problemática, se concreta que será una *investigación de tipo aplicada- interventiva*, dado a que el investigador propone un sistema de trabajo metodológico para el abordaje de la problemática que constituye el perfeccionamiento de la función directiva en la enseñanza telesecundaria en el contexto de la zona 27, sector 5 del Departamento de Telesecundarias basada en un *Enfoque Mixto*.

La investigación determinó variables fundamentales de trabajo de tipo independiente y dependiente. La *variable independiente* se concretó en una Propuesta de sistema de trabajo metodológico para el perfeccionamiento de la función directiva para las escuelas de la zona 27, sector 5 del Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca según los requerimientos de los documentos normativos, y la *variable dependiente* en las Deficiencias detectadas en la función directiva en las escuelas de la zona, sector, y Departamento especificados anteriormente.

Esta investigación se planteó objetivos de trabajo definidos en general y específicos. Como *Objetivo General* se planteó: Contribuir al perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de la zona 27, sector 5 del Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez; y como *Objetivos Específicos*, los siguientes:

1. Fundamentar la importancia del perfeccionamiento de la función directiva en la educación básica según los requerimientos establecidos en los documentos normativos emitidos por la Secretaría de Educación Pública.
2. Valorar la pertinencia de las indicaciones metodológicas ofrecidas a los directivos para la ejecución de sus funciones al frente de la planta docente en la Educación Básica.
3. Diseñar un sistema de trabajo metodológico para el perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de la zona 27, sector 5 del Departamento de Telesecundarias del Valle

de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez.

Para poder dar cumplimiento a los objetivos, el investigador se trazó un grupo de *tareas de investigación*, definidas en:

1. La determinación de los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos relacionados a la función directiva y su perfeccionamiento para la enseñanza secundaria, y en especial, para las escuelas telesecundarias acorde a los documentos normativos emitidos por la Secretaría de Educación Pública.
2. La caracterización de la función directiva en las escuelas telesecundarias de la zona 27, sector 5 del Departamento de Telesecundaria del Valle de Toluca.
3. La elaboración y aplicación de instrumentos.
4. El análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos.
5. El diseño de una propuesta de sistema de trabajo metodológico en función del perfeccionamiento de la función directiva en el Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca.
6. La aplicación del diseño experimental propuesto.
7. El análisis de los resultados de la aplicación del diseño experimental.
8. La elaboración del informe de investigación.

En la investigación se determinó como *objeto de estudio* la función directiva en la enseñanza secundaria, y el *campo de acción* se concretó en el trabajo metodológico de los directivos de las escuelas de la zona 27, sector 5 del Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca para el perfeccionamiento de su función directiva al frente de la planta docente.

Para dar respuesta a las tareas trazadas, se aplican *métodos de investigación* del nivel teórico y del nivel empírico.

Del nivel teórico se trabaja con métodos como:

- 1. Análisis-Síntesis.** Para profundizar en los aspectos deficientes del ejercicio de la función directiva en las escuelas referenciadas.
- 2. Inducción-Deducción.** Permitirá llegar a conclusiones acerca del desempeño de docentes y directivos al frente del proceso docente-educativo en el contexto de las escuelas de referencia.
- 3. Histórico-lógico.** En función del análisis y comprensión de los aspectos que determinan y han caracterizado la función directiva en las instituciones objeto de estudio.
- 4. Modelación.** En función de la elaboración de una propuesta de sistema de trabajo metodológico para el perfeccionamiento de la función directiva en el Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca acorde a los documentos normativos emitidos por la Secretaría de Educación Pública.

Del nivel empírico se trabaja con métodos como:

- 1. El estudio de la documentación.** Se empleará para el conocimiento de toda la normatividad relativa a la función directiva en la enseñanza secundaria, y en especial, en el Departamento de Telesecundarias.
- 2. La observación.** Permitirá la observación de las acciones relacionadas a la función directiva en los Consejos Técnicos Escolares para ponderar el papel de los mismos en la función directiva de las escuelas objeto de estudio.
- 3. El estudio del resultado de la actividad de los directivos y docentes en el proceso docente-educativo.** Este método permitirá hacer un seguimiento de la actuación de los

directivos y docentes antes, durante y después de la aplicación del sistema de trabajo metodológico concebido.

4. El Método Delphy. Permitirá validar por medio de expertos la estructura, acciones y todo lo relacionado con la propuesta de sistema de trabajo metodológico.

Además, se aplicarán *encuestas* y *entrevistas* para obtener información acerca del objeto de estudio. Se realizarán *encuestas* a docentes y estudiantes para valorar la calidad del desempeño docente como producto de las acciones que determinan la función directiva, así como *entrevistas* a directivos, Jefe de Sector, y Supervisor para evaluar el estado de la función directiva en las instituciones del Departamento de referencia.

El desarrollo de la investigación se caracterizará por la aplicación de un *diseño experimental de tipo Cuasiexperimento*, que se pondrá en práctica para validar la propuesta de sistema de trabajo metodológico.

La investigación estará constituida por una *población* de 14 directivos, 59 docentes y 450 estudiantes pertenecientes a 14 telesecundarias de la zona 27, sector 5 del Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca.

Se aplicará un *muestreo no probabilístico*, ya que no toda la población tendrá la posibilidad de pertenecer a la muestra. *La selección de la muestra* se determinará *por conveniencia*, donde los criterios de selección dependerán de indicadores establecidos por el investigador, y *por cuotas* en función de lograr la representatividad del 20% de los docentes, directivos y estudiantes de las 14 escuelas que constituyen la población de la investigación.

Otros aspectos de interés a considerar en la investigación en curso se dirigen a la justificación de la investigación, la cual tiene en cuenta su actualidad, factibilidad, resultados esperados, novedad científica y aportes.

La actualidad de la investigación se centra en que en los últimos años, la evaluación del desempeño profesional de los docentes, directivos y auxiliares técnicos-pedagógicos es ampliamente destacada por las autoridades a nivel federal y estatal, y en ésta influye la gestión de dirección que se lleva a cabo en las instituciones escolares, y en especial en la enseñanza secundaria, la cual ha revelado deficiencias que dificultan el desenvolvimiento de los docentes, y la calidad del proceso docente-educativo.

La factibilidad de la puesta en práctica de la investigación se determina en que el investigador es el Director de una de las escuelas telesecundarias de la zona objeto de investigación y cuenta con los recursos para llevar a cabo la investigación, así como con la autorización del Supervisor y Jefe de Sector para la realización de encuestas, entrevistas y otras acciones requeridas por la investigación.

Los resultados esperados se asientan en el perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de referencia, en la elevación de la calidad del trabajo docente, y como consecuencia, en el incremento de la eficiencia y eficacia del proceso docente-educativo en las instituciones pertenecientes al Departamento de Telesecundaria del Valle de Toluca.

La novedad científica de la investigación se asienta en que por primera vez se concibe y sistematiza un modelo de sistema de trabajo metodológico para el perfeccionamiento de la función directiva de acuerdo con la normatividad establecida por la Secretaría de Educación Pública para las telesecundarias objeto de estudio.

En la presente investigación se determinan **aportes teórico** y **práctico**, que se presentan a continuación:

Aporte teórico. Este aporte se concreta en el replanteo y sistematización que se realiza de los componentes de la función directiva en las telesecundarias para la promoción del perfeccionamiento del trabajo profesional de los docentes, así como la adecuación de la

conceptualización inherente al trabajo metodológico en el contexto del sistema educativo mexicano actual.

Aporte práctico. Este aporte se sustenta en la presentación de un modelo de sistema de trabajo metodológico para el perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de la zona 27, sector 5 del Departamento de Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez.

CONCLUSIONES.

La función directiva que se realiza en la enseñanza secundaria, y muy especialmente en las Telesecundarias, demanda del Director de la institución la reflexión y puesta en práctica de acciones y modos de actuación que permitan un apropiado desempeño de los docentes que tiene a cargo, a la vez que identifica las necesidades que éstos puedan tener para el desarrollo de competencias en su práctica docente, el uso de la tecnología educativa, etc. Lo anterior hace que el Director se involucre de manera directa en el proceso docente-educativo de los profesores en los diferentes años y grupos escolares de la institución, de manera que en todo momento esté informado en relación a su realidad contextual.

El Director de una institución escolar tiene que estar consciente de la responsabilidad que asume ante los docentes, los padres de familia, los propios alumnos, el contexto social circundante y el gobierno (estatal y federal) en cuanto a la calidad de la educación en su entidad.

DATOS DEL AUTOR:

1. Enrique Jesús Estrada Alcántara. Estudia Doctorado en Ciencias Pedagógicas en la institución Educativa Centro Privado de investigación “Asesorías y tutorías para la investigación científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.”. Máster en Ciencias de la Educación por la Universidad del Valle de México, plantel Lomas Verdes, y Máster en Educación con orientación en Dirección y Gestión de instituciones educativas por la Universidad del Valle de México, plantel Toluca. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma del Estado de México. Actualmente trabaja como Director de la Escuela Telesecundaria “Manuel Bernal Mejía” del municipio Almoloya de Juárez, Estado de México.

RECIBIDO: 22 de febrero del 2016.

APROBADO: 29 de marzo del 2016.