

# EL DIRECTOR ESCOLAR COMO FACTOR DE ÉXITO EDUCATIVO: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL NUEVO PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE DIRECTORES EN ESCUELAS PRIMARIAS A PARTIR DE LA REFORMA EDUCATIVA.

JAIR MARTÍNEZ RAMÍREZ  
CARLOS TOPETE BARRERA  
MANUELA BADILLO GAONA

**TEMÁTICA GENERAL:** POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

## RESUMEN

El propósito esta investigación fue identificar los desafíos y oportunidades de los nuevos procesos de promoción a funciones directivas en las Escuelas Primarias de la Ciudad de México, dicho proceso integra un examen único y es un elemento jurídico administrativo incorporado a partir de la Reforma Educativa de 2013. La selección y promoción de Directivos no es tema menor, el liderazgo y la gestión educativa resaltan como elementos sustanciales en el desarrollo de proyectos académicos con el fin de mejorar el aprovechamiento escolar. El enfoque metodológico de esta investigación es de carácter cualitativo a realizarse en tres momentos: en el primero, se recuperan las opiniones y propuestas de los expertos y actores clave en materia de evaluación y profesionalización de directivos. En el segundo momento se realizó un trabajo de investigación mediante entrevistas con 10 Directores de Escuelas Primarias que se promovieron a partir de la Reforma Educativa, Por último se trabajaron Grupos de Enfoque con directivos, atendiendo líneas de trabajo sobre profesionalización, evaluación y gestión. Esta etapa permitió conocer y analizar los nuevos elementos, incidencias y procesos de la promoción de Directivos y el impacto que tiene en la mejora de los aprendizajes. Las evidencias recabadas con los directores que participaron en este estudio, así como el análisis de los expertos, autoridades y actores clave, permiten reconocer que la instrumentación de la Reforma Educativa aún tiene claros desafíos y que los procesos son fácilmente corruptibles, sin embargo la evaluación como política pública es un esfuerzo notable por parte de las instituciones para favorecer la competencia educativa y llevar a los más preparados a los puestos directivos en las escuelas.

**Palabras clave:** Evaluación, Reforma Educativa, gestión, dirección escolar, promoción.

## INTRODUCCIÓN

La educación en México transita por uno de sus episodios más complejos, como un híbrido entre lo global y lo institucional se ha pretendido a través de políticas administrativas generar un cambio en el sistema educativo nacional, sin embargo, poco se ha logrado y mucho se ha puesto en juego.

Políticos y administradores, carentes de consciencia y conocimiento sobre la realidad que se vive en las escuelas, han formulado una política con tintes administrativos, punitivos, de estímulo competitivo, productivista y con muy poca cercanía a la acción educativa. Disfrazado de una aparente apertura del sistema y un enfoque social que raya en la intervención permanente de las comunidades en la administración de las escuelas mexicanas, se formuló una Reforma Educativa que pretende atender la crisis educativa a partir de la recuperación del control administrativo de la labor docente por parte del Estado.

No todo está perdido, se han tomado decisiones importantes que permitieron sacudir a la educación de un sindicato que controlaba todas las esferas del sistema educativo, sin embargo, no es suficiente; se requieren acciones concertadas con todos los actores que permitan generar una escuela mucho más inclusiva, con enfoque global y acciones locales, con un perfil de sustentabilidad bien cimentado, con cercanía a los nuevos procesos tecnológicos y científicos y sobre todo, una escuela preocupada por la sociedad pujante del siglo XXI.

Uno de los elementos por los que podemos empezar a trabajar en materia educativa es el fortalecimiento de los Directivos escolares, vistos desde una óptica de liderazgo, mejora permanente, trabajo colaborativo y formulación de proyectos institucionales con enfoque académico.

Diversos especialistas, Cameron y Whetten (2005), identifican a los directivos escolares como pilares fundamentales del cambio y la mejora permanente en la calidad de los servicios educativos que ofrece las escuelas. Recae en los directivos una responsabilidad académica y de gestión que realmente debe estar enfocada en la consolidación de aprendizajes, el desarrollo de competencias, la difusión de la cultura y la vinculación con los sectores estratégicos. Es por ello que los Directores requieren de habilidades y competencias específicas en material de gestión, comunicación, operación de políticas públicas, evaluación, etc. (Figura 1)

No es gratuito que en otros países la promoción de docentes a directivos sea un proceso sumamente delicado, estricto y bien definido; en donde solamente los mejores profesores pueden

ejercer ésta importante responsabilidad y tienen la oportunidad de consolidar el proyecto educativo del país.

En México poco se ha hecho por los Directivos escolares, históricamente se asignaban los cargos por compadrazgo, nepotismo o un sistema escalafonario poco transparente y abierto a procesos de corrupción; no se promovía un sistema de fortalecimiento de la acción directiva con relación al mérito, la preparación, el reconocimiento social y las competencias adquiridas con la experiencia docente.

Esta investigación pretende analizar uno de los elementos destacados de la Reforma Educativa: el proceso de promoción a cargos de dirección en las Escuelas Primarias. Este elemento, hasta antes inexistente, ha estado cargado de anomalías, inquietudes, retos, oportunidades, fortalezas y debilidades que pueden de ser estudiadas para mejorar los procedimientos de promoción y sobre todo para llevar, a través de una propuesta integral, a los más capacitados a los puestos directivos.

## CONTEXTUALIZACIÓN

A partir de 2014, con la Reforma Educativa, hemos visto una transición sumamente compleja del Sistema Educativo Nacional, es a partir de los diversos cambios que se hicieron en la legislación mexicana que se crearon nuevos mecanismos de ingreso, promoción, permanencia y evaluación enmarcados en el Servicio Profesional Docente, dichos procesos impactaron, sobre todo, en Educación Básica y Media superior.

Dentro de esa transformación educativa, el ámbito laboral, se generaron nuevos procesos de evaluación, promoción y profesionalización de Directivos, es importante hacer hincapié en que dicho proceso contempla más elementos administrativos que académicos y de capacidad de gestión y liderazgo.

Derivado de dicha reforma constitucional en materia de educación el acceso a la función directiva en las escuelas públicas de nivel básico y media superior es a través de un examen, sin considerar perfiles, experiencia, capacidad y valores necesarios para ejercer ésta importante función, por lo tanto resultaba preciso analizar las características, desafíos y oportunidades que se generaron en este proceso, así como su impacto en la calidad educativa de las escuelas a partir del año 2014 y hasta el 2016, que terminan los primeros procesos derivados de esta reforma.

## PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La globalización, la tecnología y las tendencias internacionales han permeado todas las variables del desarrollo social, la política, el comercio y la educación. En el ámbito educativo se han encumbrado elementos como la evaluación, promoción, productividad y profesionalización. Uno de los elementos más trabajados y difundidos es la Evaluación educativa.

La Evaluación debe entenderse como un proceso cultural, humano, social y de reflexión sobre la mejora permanente y no solo un instrumento administrativo de control (Álvarez, 2015) por lo tanto debe de ser uno de los elementos a considerar para formular programas de profesionalización útiles y significativos para los profesores, no se debe evaluar para descalificar o por que el sistema político, administrativo y jurídico así lo requiere, se debe evaluar para mejorar la estrategia de intervención docente. Sin embargo en el modelo mexicano, derivado de la Reforma Educativa, la evaluación es vista con fines laborales y administrativos y no como una estrategia de mejora, tanto en el aspecto docente como en el directivo.

Esta investigación está centrada en uno de los procesos derivados de la Reforma Educativa: la promoción y profesionalización de Directivos Escolares de Educación Primaria. Dicho proceso está ampliamente ligado a una evaluación sistematizada puesto que se pretende medir, a través de un examen, la capacidad de gestión, el liderazgo y las habilidades y conocimientos que puede tener un profesor para desarrollar funciones directivas. Dicha evaluación está poco vinculada a los perfiles idóneos de capacidades directivas por lo que puede resultar únicamente un proceso de reestructuración laboral y clasificación docente que no impacte directamente en la calidad del servicio educativo.

Es por lo anterior que resultó deseable investigar acerca de los procesos de profesionalización directiva y hacer un análisis detallado de sus características, retos, oportunidades e impacto directo en las escuelas.

## PROBLEMATIZACIÓN

¿Qué desafíos y oportunidades presentan los nuevos procesos para la promoción y profesionalización de Directivos escolares y qué impacto tendrán en la mejora de la calidad educativa y de gestión en Escuelas Primarias de la Ciudad de México?

## JUSTIFICACIÓN

La promoción de directivos escolares requiere estar ampliamente vinculada a los procesos de mejora educativa, no puede entenderse únicamente en términos institucionales o instrumentales, se debe perseguir un objetivo claramente pedagógico y no jurídico o laboral; en este caso debe de ser

una profesionalización de directivos que repercute significativamente en la calidad de los servicios educativos. Por lo anterior es deseable analizar la propuesta mexicana de promoción de Directores escolares, su impacto en la profesionalización y en la mejora de las prácticas educativas en Educación Primaria.

Ésta investigación permitió recabar datos, estadísticas y experiencias para identificar y discutir sobre las incidencias, fortalezas y debilidades de la promoción de directores y analizar en qué medida este proceso puede favorecer mejores prácticas directivas y de gestión escolar en las Escuelas Primarias de la Ciudad de México.

Con base en ésta investigación discernimos, con datos duros y experiencias reales, sobre la pertinencia de la propuesta actual de promoción de directivos, la fortaleza de la profesionalización y, sobre todo, se generan propuestas con estrategias para propiciar la calidad de los servicios educativos.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar los desafíos y oportunidades de la promoción de Directivos escolares a partir de la Reforma Educativa y determinar el impacto que tendrá en la mejora de la calidad educativa y de gestión en las Escuelas Primarias de la Ciudad de México.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el impacto de la globalización, el neoliberalismo y la sociedad del conocimiento en los procesos de promoción y profesionalización de Directivos escolares.
- Conocer las diferentes perspectivas de los expertos y actores clave sobre la función directiva y su relevancia en la calidad educativa.
- Identificar las debilidades, fortalezas e incidencias que emanan de la instrumentación del nuevo proceso de promoción para Directores en el nivel primaria.
- Determinar el impacto de los procesos de promoción en la gestión y la calidad educativa en las escuelas de Educación Primaria de la Ciudad de México.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las perspectivas y políticas globales sobre la promoción y profesionalización de Directivos escolares?
- ¿Qué condiciones presenta la propuesta nacional para la promoción de Directivos en Educación Primaria?
- ¿Cómo influye la promoción de Directivos en la calidad educativa de las Escuelas primarias?
- ¿Qué impacto tendrán los nuevos procesos de promoción y profesionalización directiva en los procesos educativos en las Escuelas Primarias de la Ciudad de México?

## ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

- Delimitación del marco conceptual y jurídico
- Conformación de la metodología
- Implementación:
  - Entrevistas a expertos
  - Entrevistas a directivos
  - Grupos de enfoque
- Sistematización de la información
- Análisis y discusión de los resultados

## EL DIRECTOR ESCOLAR COMO FACTOR DE MEJORA PERMANENTE Y PROMOTOR DE CALIDAD EDUCATIVA

Vivimos en una realidad educativa global sumamente compleja y con grandes necesidades y diversas tendencias formativas. Por un lado el desarrollo tecnológico requiere de una base laboral industrial cada vez más especializada en programación, nuevas tecnologías y desarrollo científico. En materia social requerimos profesionales con una visión de sustentabilidad, sostenibilidad, globalización y competencia.

Por lo anterior entendemos que la educación no lo tiene nada fácil, se requieren sistemas educativos integrales, eficientes, significativos y con una gran vinculación con los procesos laborales y de desarrollo científico y tecnológico.

Para lograr lo anterior requerimos docentes bien preparados, éticos y profesionales pero también es necesario un Directivo Escolar que se comporte realmente como un líder académico, genere una vida institucional saludable, fortalezca los lazos del trabajo educativo y que construya de manera colectiva un proyecto o institucional focalizado en la consolidación de aprendizajes.

No es nuevo el decir que los Directores de los centros educativos tienen una responsabilidad sustancial y privilegiada que puede permitir o desvanecer el logro de la calidad educativa en los servicios que se ofrecen en cada una de las escuelas. Los directores educativos también tienen la oportunidad de implementar de manera directa acciones para mejorar los procesos de aprendizaje, fortalecer los equipos de trabajo y favorecer la aplicación de la política educativa.

La tarea no es sencilla, se requieren de varias cualidades, valores y capacidades para poder dirigir un centro escolar de manera profesional, ética y estratégica; siempre con un enfoque de formación integral de los alumnos, una misión y una visión compartida entre los diferentes actores y con un proyecto institucional sólido.

## DESARROLLO

### ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Dentro de esta investigación se recogen experiencias, de los nuevos directivos, en cuestión de liderazgo, manejo del equipo de trabajo, recepción y orientación por parte de los supervisores, desencuentros y desafíos durante el proceso de evaluación, promoción y adscripción así como todos los demás elementos que pudieran girar en torno a este nuevo proceso; lo anterior permite generar un análisis cualitativo y un compendio de experiencias que presentar a la autoridad educativa con el fin de aportar a la mejora de los citados procesos y poder llevar a los docentes más calificados a la función directiva.

Supuesto            La promoción de directivos escolares y su inducción al cargo directivo debe ser un proceso riguroso y preciso para la selección de los candidatos idóneos, según un perfil determinado, que favorezcan la construcción de proyectos académicos institucionales de gran impacto y la consecución de los propósitos fundamentales de la Educación básica.

Instrumentos        Entrevistas a con actores clave  
Entrevistas con Directores noveles  
Grupos de Enfoque



## DEFINICIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de campo que integra la presente investigación está conformado por tres momentos interconectados para conocer de forma integral los matices, incidencias, debilidades y fortalezas de este proceso de promoción: entrevistas con expertos y actores clave, entrevistas con Directivos noveles y grupos de enfoque con los mismos. Los tres citados momentos de trabajo de campo forman parte de todo el desarrollo de investigación conformado por 9 etapas que articulan el presente estudio. (Figura 2)

Para el primer momento, las entrevistas con actores clave, se seleccionaron y promovieron encuentros con autoridades, expertos, académicos y supervisores escolares para poder conocer su opinión, posicionamiento, experiencias y expectativas sobre los nuevos procesos de Promoción directiva así como la importancia que tiene la función y las características deseables que debe tener todo directivo.

En un segundo momento se realizaron entrevistas con 10 Directores que participan actualmente en el proceso de promoción y están ya realizando funciones directivas, la intención fue conocer su percepción del proceso, la transparencia del mismo, así como las debilidades y oportunidades que observan en el mismo.

El tercer momento de la presente investigación consistió en Grupos de Enfoque organizados por Líneas de trabajo que guían la discusión sobre tres grandes contenidos: gestión, evaluación educativa y profesionalización directiva. Dichos Grupos de Enfoque pretenden favorecer el debate académico y profesional de los Directivos noveles para conocer y contrastar sus experiencias, conocimientos y propuestas dentro del proceso de promoción.

La investigación tiene un enfoque cualitativo definido por el tipo de instrumentos que se construyeron para poder conocer los posicionamientos y visiones de las autoridades, los expertos y los involucrados en el proceso de promoción directiva, así como el análisis de las experiencias en los grupos focales y las entrevistas realizadas. Dicho enfoque puede verse plasmado claramente en las sesiones Grupos de Enfoque que tienen como propósito debatir, conocer y contrastar los puntos de vista de los directores que ya son parte de este nuevo proceso y viven en carne propia los desafíos, retos, debilidades y oportunidades que el mismo representa.

Este tipo de análisis favorece la codificación y reconstrucción hermenéutica que permite explicar e identificar los diversos factores que intervienen en la selección, promoción, profesionalización y desarrollo de competencias de gestión en los Directivos de Educación Básica.



## **PROBLEMATIZACIÓN SOBRE LA PROMOCIÓN A PARTIR DE LA REFORMA EDUCATIVA.**

En esta etapa de la investigación se definió el contexto y la problematización que se deseaba investigar sobre los nuevos procesos de promoción derivados de la Reforma educativa de 2013. Se puntualizaron las preguntas de investigación, el objetivo General y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con esta investigación. Además, se generó un panorama general sobre los conceptos contemporáneos de promoción, productividad y evaluación institucional.

## **CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN DE DIRECTORES ESCOLARES**

Derivado de toda la problematización que engloba los procesos de promoción de directivos en las escuelas primarias, se diseñó y fundamentó un marco teórico referencial sobre las habilidades directivas, de gestión, de organización y liderazgo que requiere tener todo director escolar, aunado a ello también se construyó un referente jurídico específico sobre la reforma educativa y el nuevo proceso de selección, promoción y profesionalización de directivos escolares.

## **CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN (ENTREVISTAS, MODELO DE GRUPOS FOCALES)**

Tomando en cuenta el marco teórico y jurídico construido para la investigación, se diseñaron los instrumentos que se utilizaron para la parte operativa de la investigación. Tales instrumentos fueron los guiones de entrevistas para los expertos y académicos, los guiones de entrevistas para autoridades educativas y directivos noveles y por último se diseñó el modelo y las y líneas de trabajo de los grupos focales.

Para el diseño de estos instrumentos se tomaron en cuenta diversas investigaciones sobre entrevistas a profundidad y grupos focales, además se identificaron y añadieron a los instrumentos los factores analizados sobre las habilidades deseables de un directivo escolar en materia de gestión, liderazgo, habilidades directivas y teoría organizativa.

## **CONTACTO Y ENTREVISTAS A EXPERTOS Y ACADÉMICOS**

Como primer elemento de investigación se tuvo contacto con expertos sobre el tema de las habilidades deseables de un director escolar en materia de gestión, organización, proyectos educativos, entre otros. Para determinar la selección de expertos entrevistados, se consideró su perfil académico y su trayectoria en la formación y profesionalización de directores educativos.

## **CONTACTO Y ENTREVISTAS CON ACTORES CLAVE, AUTORIDADES Y DIRECTORES**

Dentro de la operatividad de la investigación se tuvo contacto y discusión con diferentes actores clave, autoridades y directores que participan en el nuevo proceso de promoción de directivos. En esta etapa además de conocer, a través de entrevistas, las opiniones de las autoridades, supervisores y evaluadores, también se tuvo el primer acercamiento con los directores noveles que participarán en los grupos focales y que se encuentran aún en este proceso de acompañamiento después de su promoción.

## **GRUPOS FOCALES**

Como parte medular de esta investigación se desarrollaron tres sesiones de grupos focales con la intención de conocer de manera directa las opiniones y reflexiones de los directores que participaron en este primer proceso abierto de promoción. Estas sesiones estuvieron conducidas a través de líneas de trabajo sobre: evaluación, profesionalización y gestión directiva. Los grupos focales fueron videograbados para poder realizar un análisis de las intervenciones de los directores y sus participaciones.

Los Grupos de enfoque son una estrategia de investigación y debate utilizada para conocer y analizar los puntos de vista de ciertos actores especialistas en una temática específica, en este caso, directivos que participaron en el primer proceso de promoción de forma abierta y que aún son parte del proceso de inducción que marcará la norma vigente.

En este caso los Grupos de enfoque estuvieron organizados a través de ejes temáticos que integraran una serie de interrogantes específicas que pretenden coordinar el debate y dirigirlo hacia el contraste de ideas sobre la promoción y todos sus matices. Las líneas de investigación trabajadas fueron:

**Evaluación:** Desde el punto de vista institucional y con relación explícita en los procesos de promoción de directivos: los perfiles, parámetros, experiencia con los instrumentos aplicados, incidencias, etc.

**Profesionalización:** El seguimiento y trayectoria profesionalizante de cada uno de los noveles directores, con relación en la gestión y la coordinación de un grupo de trabajo académico. Tomando en cuenta los factores administrativos, pedagógicos, humanos, financieros y sociales.

Gestión: Como una de las competencias fundamentales de los Directivos escolares, se pretende abarcar la forma en que han desarrollado estas habilidades a partir de que asumieron su función y adscripción. Se contemplarán elementos de percepción personal, académica y, sobre todo, reconocer las fortalezas, debilidades y desafíos que se presentaron durante el presente periodo de promoción e inducción a la función.

Todos los elementos, datos y experiencias derivados de esta investigación fueron utilizados para el análisis y la discusión sobre los desafíos y oportunidades que presentan estos nuevos procesos de promoción, tomando en cuenta que la Reforma educativa es un proceso jurídico perfectible y en donde es necesario la intervención de los expertos académicos para poder mejorar la instrumentación de la política de evaluación y poder garantizar condiciones transparentes, competitivas y sobre todo en beneficio de las escuelas y los alumnos.

## **RECOPILACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS**

Las entrevistas y los Grupos focales fueron transcritos para utilizarse dentro de esta investigación, a una vez concluida la transcripción se realizó una primera edición que incluye los datos de los entrevistados, las instituciones en donde laboran y una breve síntesis sobre su participación en éste proceso. Esta transcripción se dio a conocer a los involucrados para que fuera aprobada por los mismos cuidando siempre los datos personales y las opiniones vertidas en las actividades investigación.

Dentro del análisis realizado con base en los datos obtenidos del estudio, es posible definir a este proceso como una variable de oportunidad para que los docentes con cualidades y capacidades de gestión y dirección puedan aspirar a los puestos directivos, parte de este análisis arroja también la necesidad de mejorar los procesos, volverlos transparentes y contextualizados además de que se requiere mayor ética y profesionalismo en el manejo de la información clasificada, como son los exámenes e instrumentos, así como también se requiere mayor honestidad de las autoridades educativas para permitir que los directores seleccionados lleguen a las escuelas y se les entreguen las claves correspondientes de director.

## CONCLUSIONES

Derivado de la investigación realizada y con un análisis que aún se está construyendo podemos interpretar algunas de las experiencias, contribuciones de los expertos y las experiencias de los directores que decidieron involucrarse en el primer proceso de promoción a partir del Servicio Profesional Docente.

## DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DIRECTIVA A PARTIR DE LA REFORMA

La discusión de aportaciones y experiencias referidas por los noveles directores y por los actores clave que participación en esta investigación permite someter al debate de las ideas algunos planteamientos sobre la instrumentación del citado proceso de promoción.

Como primer elemento tanto los expertos académicos como los actores clave refieren que es indispensable tener procesos de promoción abiertos, transparentes y normados, todo con el fin de favorecer la competitividad y la formación autónoma de los docentes que desean ascender profesionalmente.

Como otro de los elementos destacados, los docentes afirman que los procesos aún están muy viciados y se han prestado a las diferentes interpretaciones de las autoridades, se requiere de un marco jurídico firme que garantice la inclusión, la competencia transparente y la entrega de los recursos laborales a quien se los merece.

## LA CALIDAD EDUCATIVA CON RELACIÓN A LOS PROCESO DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN A PARTIR DE LA REFORMA EDUCATIVA

Derivado de esta investigación me permito recuperar la importancia y el propósito que tienen los procesos de promoción directiva en las instituciones educativas, no se trata únicamente de entregar las claves directivas correspondientes o de permitir que los docentes se superen profesional y económicamente, el objetivo primordial debe ser que las cualidades y competencias que puede tener un director eficiente estén en al servicio de las escuelas y que sea a través de estas habilidades que se construyan proyectos académicos, se atiendan las necesidades de los educandos y se aterricen las políticas y principios filosóficos asentados en nuestra constitución y el ideal formativo de la sociedad.

Un elemento destacado dentro de las aportaciones del estudio realizado es que los directores que se promovieron con altas expectativas, interés, trayectos formativos adecuados y con una amplia

experiencia docente están generando proyectos interesantes dentro de las escuelas y realmente se han concentrado en favorecer la calidad educativa y lograr la colaboración de los padres hacia el interior de los planteles.

Resulta indispensable hacer referencia a lo frágil que es la instrumentación de una política pública cuando las autoridades y las estructuras burocráticas consideran innecesarios los nuevos procesos y pretenden seguir actuando con vicios y decisiones discrecionales. En el caso del proceso de promoción, las autoridades aún tienen prácticas de corrupción, opacidad y que no favorecen de ninguna manera que los docentes más preparados tengan la oportunidad de dirigir un escuela y promover un proyecto educativo de calidad.

## **LA REFORMA EDUCATIVA Y SUS PROCESOS INACABADOS**

Por último, considero importante destacar que la Reforma Educativa debe entenderse más allá de las modificaciones jurídicas y los preceptos técnicos que derivaron de acuerdos políticos, debiera considerarse como una oportunidad de análisis, reflexión y aportaciones académicas y operativas que favorezcan la calidad de los servicios educativos que ofrecen las escuelas públicas en todo el país. Esta reforma sin duda tiene muchas debilidades y muchos elementos que podría considerarse que van en contra de los principios filosóficos de la educación, sin embargo, es la herramienta con la que estamos trabajando y debemos aprovecharla para fortalecer las prácticas docentes y atender las necesidades en materia de gestión y liderazgo que presentan todas las escuelas.

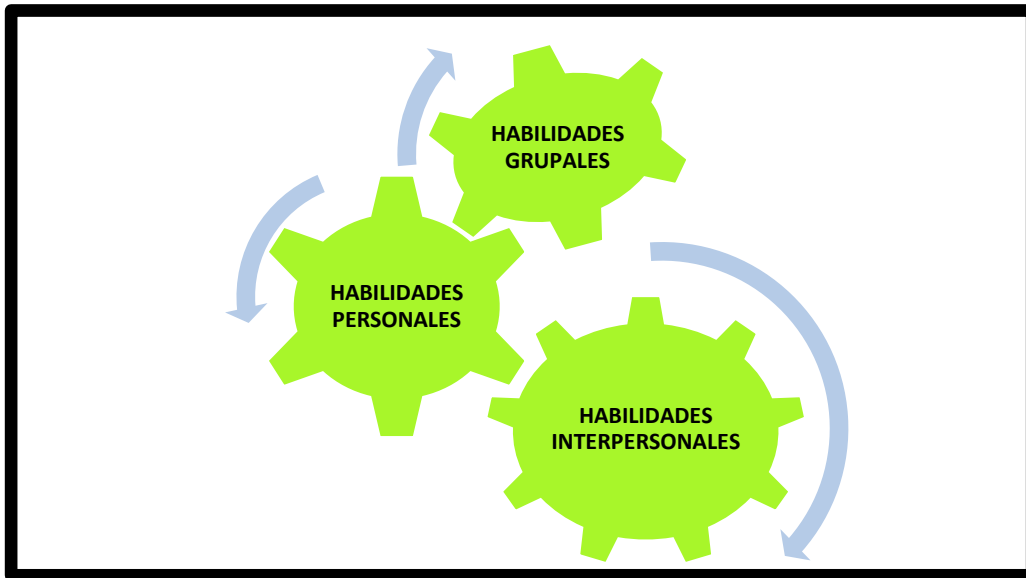
## **NOTAS**

La presente investigación se encuentran la última etapa de análisis y revisión de los resultados obtenidos, se pretende realizar un informe final que será entregado las autoridades educativas participantes y al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación para dar a conocer las perspectivas que tienen los directores y las necesidades que aún pueden atenderse en el proceso estudiar. Dicho informe está siendo elaborado a petición del mismo instituto.

## TABLAS Y FIGURAS

Figura 1:

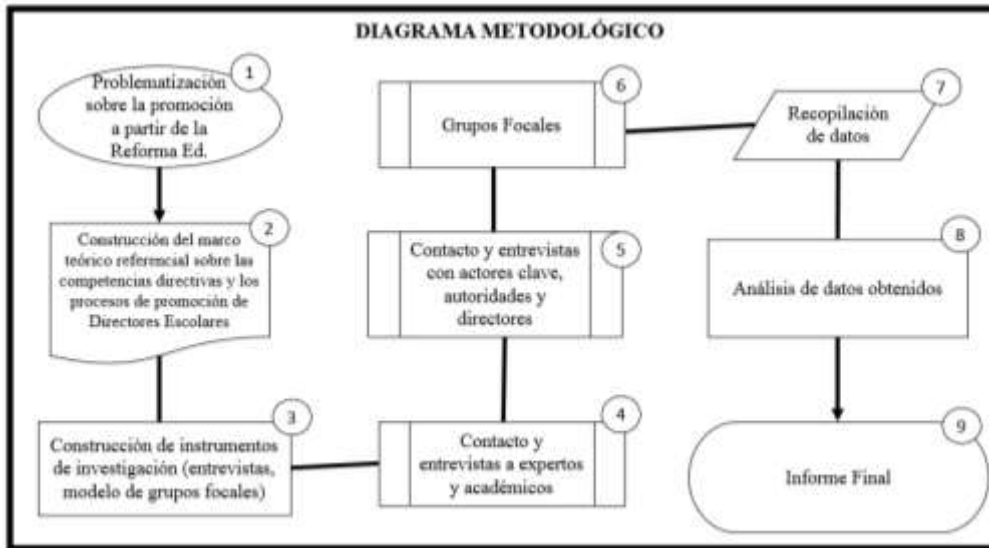
Modelo de competencias para la gestión según “Wetthen y Cameron”



Fuente: Whetthen, D. y Cameron, K.

Figura 2:

Diagrama del desarrollo de la investigación y organización metodológica



Fuente: Elaboración propia



## REFERENCIAS

Aboites H. (2009) La evaluación educativa: fines y perversiones. En el Foro en Defensa de la Educación Pública en México. Morelos.

Álvarez, I. (2015) Cultura de evaluación y desafíos para el desarrollo de las instituciones educativas. México: Limusa

Antúñez, S. (1997) Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: ICE.

Cano, E. (1998) Evaluación de la calidad educativa. España: La muralla

Coll, T. (2013) Evaluación y poder. La Jornada.

Fernández, M. (2000) La profesionalización del docente. México: Siglo XXI

Isaacs, D. (1995) Teoría y práctica de la dirección de centros educativos. España: EUNSA.

Latapi, P. (2003) ¿Cómo aprenden los maestros? México: SEP

Lepeley, M. (2003) Gestión y calidad en la educación. Chile: McGraw-Hill

Ley General de Educación (DOF 19-12-2014)

Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (DOF 11-09-2013)

Ley del Servicio Profesional Docente (DOF 11-09-2013)

Pozner, P. (2009) Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Unesco: buenos aires.

- Tenti, E. (1998) Docentes y evaluación. Evaluar las Evaluaciones. Argentina: UNESCO.
- Tenti, E. (1998) Sentidos de la evaluación y opiniones de los docentes. Perspectivas en Políticas Públicas. Volumen 1 (1): 29-39.
- Tenti, E. (1998) Sociología de la profesionalización docente. Buenos Aires: Perspectivas en Políticas Publicas
- Tiana, A. (2011) Un nuevo código deontológico para la profesión docente. CCE Participación Educativa. Volumen 1(1): 38-48
- Topete, C. (1990) Criterios e indicadores de calidad educativa del directivo escolar. México: Taller Abierto.
- Topete, C. y Cuellar, M. (2010) Desarrollo de la capacidad de evaluación y gestión educativa. México: Taller abierto.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005) Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación