

# FORMACIÓN GERENCIAL para la eficacia escolar



Gerardo Daniel Juárez Martínez

ISBN-10: 84-690-1027-1  
Nº Registro: 06/72066

editado por  
**eumed.net**

Gerardo Daniel Juárez Martínez

---

**FORMACIÓN GERENCIAL**  
*para la eficacia escolar*

Para citar este libro puede utilizar el siguiente formato:

**Juárez Martínez, G.D.** (2006) *Formación gerencial para la eficacia escolar* Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/193/](http://www.eumed.net/libros/2006c/193/)

## **Introducción**

A lo largo de su historia, la educación ha estado íntimamente ligada a las instituciones que se constituyen como fuente del poder, independientemente de la forma de gobierno que se viva en un momento determinado. La educación es política de Estado (Platón, citado por Fullat: 1984, 83), ya que se considera que la educación es un mecanismo de éste para mantener una identidad nacional, mediante la transmisión de valores, tradiciones y el cultivo de cierta ideología, acorde a la de quienes ostentan el poder dentro del Estado.

Otra de las razones por las que se considera a la educación como asunto de Estado es la justicia social, ya que se piensa que la educación contribuye a la disminución de la desigualdad; en este sentido, se ha visto cómo la revolución mexicana de corte eminentemente social, vino a elevar a rango constitucional, el derecho a la educación en la constitución de 1917; en un evidente reconocimiento de que la educación es un medio para abatir la ignorancia, y por consecuencia de ello, disminuir la brecha provocada por la desigualdad social.

En este sentido, creo que la política educativa en México ha fallado, ya que la educación no ha funcionado como elemento de justicia social, primordialmente, porque se presentan fallas serias en la operación del sistema educativo, las cuales fueron documentadas en un estudio (Guevara Niebla: 1995) en el que se detectan algunos rasgos del sistema educativo mexicano, como son: Baja calidad, desarticulación entre niveles y modalidades, irrelevancia de contenidos en el mundo real, evaluación deficiente y financiamiento educativo insuficiente, por señalar sólo algunos.

Lo anterior demuestra que la administración educativa en nuestro país, en sus más altas esferas, no ha sido conducida diligentemente.

Las fallas en el sistema educativo se reflejan en la operación de las escuelas, ello se debe primordialmente a que la educación se ha manejado mediante burocracias centralizadas y por los líderes de sindicatos de profesores, además de que los otros actores de la vida social, se han mostrado poco interesados en el tema. Dichas fallas perjudican mayormente a los usuarios de la educación pública, ya que las clases acomodadas, pueden hacer uso de sus recursos para estudiar en escuelas privadas (Puryear: 1996, 10-12).

Una educación mal administrada y con fallas como las señaladas en el estudio de Guevara Niebla, no puede considerarse justa y equitativa, ya que desaprovecha los recursos que recibe al no aplicarlos adecuadamente, o en casos extremos, al carecer de algunos de ellos se provoca una inacción que paraliza partes del sistema.

En nuestro sistema educativo, que venía siendo centralista, se inició en la década de los setenta un esfuerzo por desconcentrar el control del sistema educativo hacia los estados, fase que culminaría en 1992, con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB); que significó la firma de un convenio para operar en definitiva la transferencia de la administración y control del sistema a los estados, mediante la descentralización educativa (Ornelas: 1997)

En ese orden de cosas, aunque el control es estatal y se permite la inclusión de contenidos regionales, en la realidad, el sistema continúa operando con un alto grado de centralismo, ya que por ejemplo, los fondos

con que se opera la educación transferida en Nuevo León, son fondos federales.

Al pasar nuestro sistema educativo de totalmente centralizado, a un esquema de descentralización, el papel del directivo escolar debe cambiar; ya que hasta la fecha se había estado manejando como un mero operador de la política educativa, sin participación en la planeación, operación y medición de resultados en su plantel.

El esquema en que se ha operado la organización escolar ha ocasionado que los directivos de escuelas públicas carezcan de posibilidades de manejar sus establecimientos mediante la definición de presupuestos, la adaptación de insumos educativos a la realidad local y la selección de profesores, por ello, las escuelas tienen pocos o ningún incentivo para responder a las preocupaciones de los padres y la comunidad (Puryear: 1996, 13), si bien la legislación prevé la formación de Consejos de Participación Social, no conozco en la actualidad algún resultado importante, a nivel general.

Además de todo lo anteriormente señalado, un estudio que realicé durante Junio del 2000 entre directivos de escuelas secundarias públicas de Guadalupe, N.L. (Anexo 1), arrojó entre otros, los siguientes resultados:

- Los directivos carecen de formación administrativa, por lo cual para operar sus escuelas, se basan en las experiencias laborales previas o en su habilidad personal.
- La formación previa de los directivos como maestros no tiene vinculación con la función directiva, salvo en el asesoramiento técnico - pedagógico.

- Los directivos no poseen un estilo de liderazgo común, aunque existe una fuerte tendencia a los modelos de relaciones humanas y de recursos humanos (94.8%), contra el modelo de liderazgo autoritario.
- En el 91.8% de las escuelas existen problemáticas en el manejo de recursos humanos y un 63% las tienen en el área de instalaciones y recursos materiales, principalmente por falta de recursos económicos para solventar su conservación y mantenimiento.

Se precisa la formación administrativa de los directivos, para impulsar la institución escolar al logro de metas, coordinación de esfuerzos y aprovechamiento de los recursos escasos con que se cuentan, además, en otra clase de organismos sociales como el ejército. Cuando el personal asciende al cuerpo de oficiales recibe otro tipo de preparación, para desempeñar sus nuevas responsabilidades que incluyen primordialmente el uso de técnicas de mando y estrategia.

El directivo escolar llega a la función básicamente por derecho escalafonario, donde la antigüedad como maestro frente a grupo y la preparación académica tienen mucho peso, pero donde no existe un programa general para la formación administrativa de los futuros dirigentes.

Así las cosas, cuando toman posesión de su cargo, aplican su experiencia, su criterio y su buen juicio, lo que ocasiona disparidades enormes entre el modo de gestionar los planteles, ya que se opera la educación con el estilo personal de administrar de cada cual, sin aplicar principios administrativos estandarizados, como corresponde a instituciones establecidas, de la magnitud de un sistema educativo en el ámbito estatal.

He aquí el lugar en que se inserta este estudio, ya que es razonable suponer que la administración empírica que en su trabajo realizan los directivos, llena de su experiencia laboral y sus buenas intenciones, no es quizá la mejor herramienta para administrar la educación de cara a la globalización económica, ni para enfrentar los retos de una educación desde la óptica de recursos escasos, dado la tendencia a reducir los subsidios a los programas públicos.

Debe tomarse en cuenta que en otros países ya operan programas específicos para la formación de directivos, donde además de la experiencia docente, les solicitan una preparación específica como administradores educativos, la cual obtienen generalmente, a través de un postgrado en administración educativa.

## **I. La problemática de la dirección educativa en México**

La problemática que nos ocupa surge de la necesidad de tener al directivo escolar como líder de su entorno, teniéndole como un administrador de la era actual, tomando el papel que le señala el ANMEB, que en su visión para lograr la modernización educativa señala que el nuevo modelo de escuela "estimula la creación de estructuras administrativas flexibles que facilitan la experimentación en la organización del trabajo escolar, la coherencia entre ciclos y niveles educativos, la articulación entre la educación formal e informal, la coordinación con otros agentes sociales en el desarrollo de modelos educativos, de gestión, de aprovechamiento de recursos humanos y mayores niveles de autonomía institucional" (CONALTE: 1991, 134), situaciones que en estudio de Guevara Niebla anteriormente referido, se marcaban como rasgos del sistema educativo que el Acuerdo de Modernización se propone cambiar.

Entonces, un directivo escolar que ha basado su ejercicio en la experiencia previa como maestro, y que se desarrolló dentro de un sistema cerrado y centralista, se ve de pronto enfrentado a una nueva situación que no podrá manejar con el esquema anterior, ni con la preparación desvinculada entre su formación y experiencia previa contra su nueva responsabilidad, esto confirma la necesidad de prepararlo para la gestión escolar de un modo participativo, abierto y mensurable, ya que al concederse la autonomía institucional y consolidándose los consejos de participación social, éstos irán poco a poco tomando su sitio como rectores del proceso educativo y entonces, el directivo tendrá que ofrecer un resultado tangible de su gestión profesional, mediante una adecuada coordinación de esfuerzos.

Creo que si existe una formación y desarrollo adecuado de los directivos, se podrán tener escuelas técnicamente administradas, con mayor oportunidad de aprovechar sus recursos, en aras de un mejoramiento general del sistema, gestado desde la base; y si el hecho de desarrollar a los futuros directivos tiene un costo (Chruden y Sherman: 1977, 215), considero que será menor al que se da por el hecho de desperdiciar recursos, a causa de la incompetencia o subdesarrollo de los directivos.

La necesidad de gestionar adecuadamente una institución educativa es más que palpable, el hecho de coordinar esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información, requiere de un manejo administrativo tecnificado para mejorar sus resultados; si entre otros factores, conocemos que el director no puede escoger a sus colaboradores, es lógico que uno de sus principales problemas, el de coordinar grupos humanos para el logro de objetivos, no es necesariamente algo fácil de lograr, sobre todo si no está preparado para ello.

En concreto, si aceptamos la definición que hace la Organización de Estados Americanos sobre la administración educativa como "el proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas con la adecuada combinación y utilización de elementos no exclusivamente pedagógicos que hacen posible la efectividad del sistema educativo, como son administración de bienes y servicios, administración presupuestal y administración de personal" (cita de Pallán, CONPES: 1982,24), no podemos sustraernos de la necesidad de formar agentes adecuados para el desempeño de crítica labor.

El sistema educativo público no puede permitirse el lujo de mal utilizar los recursos que le son confiados. Las mentes jóvenes que se echan a

perder, el deterioro de los edificios educativos y la desmotivación de los docentes ocasionada por una mala gestión educativa, son, por así decirlo, productos desperdiciados de un proceso, un país no puede darse el lujo de desperdiciar su capital humano por una mala gestión educativa; con una sola escuela que sea mal dirigida, puede perjudicarse el futuro de 600 alumnos y 50 maestros, si la mala gestión se prolonga 3 o más años, cuántos llegarían a ser perjudicados.

Por ello es objetivo de este trabajo, el de participar en el mejoramiento de la función directiva de las escuelas públicas, mediante el diseño de un modelo para la formación gerencial de los directivos escolares, con base al desempeño esperado, las habilidades que debe poseer un líder organizacional y las necesidades y características de nuestro entorno educativo.

La operación de una organización sin la preparación y diligencia necesarios, produce resultados poco estandarizados y generalmente de baja calidad, el surgimiento de la administración científica, vino a traer por consecuencia, la cada vez mayor sistematización de procesos, de modo que se busca eficiencia y productividad, conceptos que se involucran en una buena administración. Cuando ello no opera, se producen desperdicios en el proceso, que son costosos.

La mala administración educativa produce básicamente desperdicio de recursos, si los recursos fueran puramente monetarios, el problema quizá no sería tan grave, pero como en torno a esta situación se ven perjudicados directamente alumnos, maestros y padres de familia, e indirectamente el propio Estado y los empleadores, es claro que el problema se magnifica.

Los directivos carecen de formación administrativa. La ausencia de un programa de formación administrativa para los directivos escolares ha producido una serie de disfunciones en el sistema educativo, que perjudican principalmente a las clases menos favorecidas, para quienes la educación pública es la única opción formativa fuera del núcleo familiar, el cual, por la misma situación precaria, se preocupa más de la búsqueda de sustento que de la formación propiamente dicha; una escuela de calidad, competitiva, sólo puede lograrse con el concurso de los diversos actores del proceso educativo, en un modelo administrativo que parta de una adecuación a su realidad inmediata, considerando los recursos al alcance, mediante la fijación de objetivos y la coordinación de esfuerzos para lograrlos; en este sentido el director escolar se convierte en el agente de cambio para impulsar a la organización escolar, a un proceso de mejoramiento.

En un sistema cerrado y centralista como ha venido siendo el sistema educativo en general y la escuela en particular, se hace más complicado que el agente de cambio que debiera ser el director de escuela, pueda implantar la coordinación, estrategia administrativa y mejoras necesarias, sin la formación requerida para hacerlo, ya que si los directivos trabajan de un modo empírico, cada cual operará las escuelas de manera subjetiva, sin la necesaria coordinación que debe darse en sistemas organizados. Considerando la ausencia de formación administrativa y la exigencia de nuevos modelos de administración, nos encontramos que la modernización educativa propone un modelo de escuela para la cual los directivos no están preparados.

Por ello se precisa un programa de formación directiva, ya que la consecución del nuevo modelo educativo, necesita de agentes de cambio adecuadamente preparados para conducirlo, por ello en base a lo expuesto

en el marco teórico, podemos afirmar que *un directivo con formación gerencial, ayuda a lograr la eficacia en las escuelas.*

## **II. El Perfil del directivo acorde al Programa de Modernización Educativa**

### 1. Antecedentes

El estilo directivo que se ha venido usando en educación es un estilo centralista, de arriba a abajo, donde la función del director se limita a instrumentar las circulares o memorandos que le son enviados de las oficinas centrales de la Secretaría de Educación, con muy bajo margen de decisión, ello, aunado a la poca preparación que para ejercer el cargo reciben, ocasiona ineficiencia en la administración de los planteles escolares.

De hecho, en América Latina, el problema de la ineficiencia administrativa en los sistemas escolares es algo común, los sistemas centralizados han significado que “los directores de escuelas públicas (en contraste con los de colegios privados) tengan pocas posibilidades de manejar sus establecimientos de forma efectiva mediante la definición de presupuestos, la adaptación de insumos educativos a las condiciones locales y la selección de profesores. En la mayoría de los países, éstas funciones son monopolizadas por burocracias centralizadas, limitando la responsabilidad de los rectores en el proceso educativo. Por consiguiente, las escuelas tienen pocos incentivos - y capacidad - para responder a las preocupaciones de los padres y de la comunidad”(Puryear: 1996, 13)

El proceso de reforma educativa más recientemente iniciado en México es el de Modernización Educativa, este modelo pretende un sistema educativo flexible, de mejor calidad, en el que se otorga poder de decisión, en la educación a los estados, los municipios y los padres de familia (Ornelas: 1997, 285).

Este proceso de modernización tiene como propósito dinamizar las relaciones entre los elementos internos del sistema educativo y los existentes entre sistema y sociedad (CONALTE: 1997, 24). Además de lo anterior, la S.E.P. establece los pasos para que la modernización educativa se permee en todas sus instancias y comprometa a todos sus participantes, inclusive, sobre el área que nos ocupa señala: “ la organización y administración de las escuelas resulta decisiva para el buen logro de la modernización” (Ibid, 26). Considera que la administración ha de caracterizarse por la adquisición de mayores grados de autonomía y por la vinculación cada vez más estrecha con la comunidad educativa local. Es aquí donde los Consejo Técnicos de Escuela adquieren especial relevancia, como espacios de participación y concertación en torno a las tareas educativas cotidianas (Ibid, 121).

## 2. La nueva organización escolar

El Programa Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000, reconoce que el potencial “de las funciones de supervisión y dirección escolares para el mejoramiento educativo no ha sido explorado a fondo todavía. El esquema vigente obedece a la lógica del control administrativo centralizado que caracterizó al quehacer educativo durante la época de gran expansión de la matrícula. En la actualidad resulta en muchos aspectos inoperante, por lo que se requiere que tanto supervisores de zona como directores de escuela recuperen el lugar de elevada responsabilidad que les corresponde. Así estarán en condiciones de brindar apoyo pedagógico a los maestros y establecer puentes de comunicación y colaboración entre la operación

cotidiana de los planteles educativos y las diferentes instancias de toma de decisión"(SEP, apartado 1.2.3.).

Además, reconoce en su apartado sobre Organización y gestión escolar (Ibid, apartado 3.1.4.2) algunos conceptos interesantes, por lo que me permitiré reproducirlo íntegramente:

"La unidad básica del sistema educativo es la escuela: el espacio donde profesores, directores y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. En cada plantel los padres de familia y otros miembros de la comunidad se unen en el objetivo común de participar en la formación de los alumnos. Para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Por ello, es indispensable articular las estructuras y procesos mediante los cuales se realizan las funciones de gestión dentro y fuera de las escuelas".

"Una escuela que funciona bien requiere de un inventario mínimo de recursos, apropiado según su tipo, nivel o modalidad escolar. Esto comprende proyectos arquitectónicos adecuados, equipo y mobiliario suficiente, y auxiliares didácticos variados, sobre todo los que se describen en el apartado de los medios en el aula. Asimismo, dentro del nuevo marco de gestión escolar, habrá que poner en práctica fórmulas que aseguren el debido mantenimiento y operación del inventario de recursos de la escuela".

"La organización eficiente del trabajo escolar implica fijar estrategias acordes a las necesidades particulares de cada plantel educativo, tanto en su funcionamiento y equipamiento como en el aprovechamiento de los

alumnos. Este proyecto escolar impulsará una colaboración más estrecha de los maestros y directivos en las tareas escolares. Mediante la elaboración de un diagnóstico preciso que identifique los recursos mínimos para cada plantel, se podrán organizar las actividades, la asignación de responsabilidades y tiempos acordes con un manejo eficiente de la escuela".

"El buen funcionamiento de la escuela se basa en la disciplina y el trabajo en equipo que suma la experiencia de todos: maestros, directivos y supervisores".

"Habrá que partir de mejores sistemas de información internos que den puntual seguimiento al aprovechamiento de los alumnos e identifiquen oportunamente fallas como la reprobación, la deserción y el ausentismo. Ello para encontrar soluciones a cada problema dentro del plantel. En el marco de una normatividad más flexible, que estimule la creatividad en la gestión escolar, será preciso ampliar los márgenes de decisión de los directores, para que, en coordinación con sus respectivos consejos técnicos, revisen a fondo las prácticas que entorpecen la buena marcha de la educación. De igual forma, será necesario impulsar en la propia escuela mecanismos para evaluar los resultados alcanzados".

"El proyecto escolar se convierte en la herramienta organizativo-formativa mediante la cual la escuela define sus objetivos, establece sus metas y genera compromisos compartidos. En este sentido, implica una mayor responsabilidad de todos los actores del proceso educativo sobre lo que ocurre en la escuela. Se proporcionarán apoyos oportunos y pertinentes para que, sobre la base del proyecto escolar, se forme mejor a los alumnos al tiempo que se evita la reprobación y la deserción".

### 3. El nuevo papel de las funciones directivas y de supervisión

La experiencia ha mostrado que supervisores y directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar. Sus funciones imprimen dinamismo y aportan nuevas ideas en la escuela; pueden ayudar significativamente a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar y reforzar los que lo alientan. Contribuyen a mejorar a la escuela al fortalecer su principal sustento: el trabajo docente y la capacidad para tomar, de manera colegiada, decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad (Ibid, apartado 3.1.4.3)

Por la importancia de las funciones directivas y de supervisión, la formación de personal de este tipo se promoverá de manera decidida. En virtud de que su desempeño implica destrezas y habilidades especiales, además de los requisitos propios del escalafón, deberán perfeccionarse los mecanismos de selección e impartirse capacitación para que supervisores y directores respondan mejor a la alta responsabilidad que su trabajo exige.

El refuerzo de las habilidades de supervisión reviste especial importancia dada la nueva orientación y el impulso que se dará a esta actividad. Con el propósito de fortalecer el desempeño de estas funciones, se alentará la interacción periódica entre directores de planteles, entre éstos y la supervisión, así como entre los supervisores.

Es indispensable que directores y supervisores cuenten con recursos de actualización en su trabajo, tanto en lo referente a su propia superación profesional, como en lo relativo a los medios disponibles para orientar y apoyar a los maestros frente al grupo. Como se describe en el apartado

correspondiente, estos medios comprenderán materiales didácticos flexibles, que se adapten a las condiciones específicas de trabajo de los profesores, así como centros en los cuales puedan reunirse con sus colegas y tener acceso a tutorías, bibliotecas y otros medios de actualización e información.

#### 4. Retos y Experiencias

El directivo escolar que reclama la era actual, fue preparado en un sistema educativo centralista y autoritario; al devenir la reforma de 1992, aquellos directivos que toda su vida se prepararon para serlo en un estilo, y se encuentran con que éste ya no es usual, pueden experimentar dificultad para aceptar el rol que les corresponde desempeñar. Ahora bien, los documentos de modernización educativa hablan de la formación y actualización de maestros, pero no lo hacen en cuanto a los directivos.

Es obvio que el directivo, preparado para un esquema centralista, hacia el interior de la escuela, al verse enfrentado al cambio de paradigma administrativo en la gestión educativa, debe adecuar su actuación, o se verá rebasado por la dinámica organizacional de la escuela como ente administrativo.

Es difícil la transición de un modelo autoritario-interno, a un modelo participativo, ya que hay un cambio pleno en los medios de mando, motivación y comunicación, un cambio de estilo directivo para el que desafortunadamente, no se está formando.

La participación social en la educación y la modernización de los sistemas educativos es algo que está ocurriendo en el ámbito internacional,

la vinculación de los contenidos nacionales con las necesidades locales y la problemática específica del entorno en que se inserta la escuela. Existen experiencias ya documentadas en Colombia, donde se desarrolló el programa de modernización y participación social mediante un Proyecto Educativo Institucional (PEI) (PREAL: 1999).

Los PEI se establecen por plantel educativo, en ellos se establece una serie de objetivos, métodos y medios particulares definidos por la escuela, que expresan los propósitos nacionales de la educación y la propia filosofía de la institución. Contiene una programación de actividades y garantiza su cumplimiento mediante la asignación de tareas y responsables.

Los objetivos del PEI en Colombia son:

- Promover una organización educativa descentralizada y autónoma.
- Crear ambientes propicios para aprender significativamente.
- Transformar las relaciones autoritarias y violentas para conformar una comunidad educativa.
- Insertar a todos los sectores, así como coordinar las acciones de la institución escolar con los planes de desarrollo locales y nacionales.

Los PEI se proyectan con base a una misión, visión y objetivos, diseñados coherentemente, desglosados éstos en componentes:

ADMINISTRATIVO	PEDAGÓGICO	INTERACCIÓN COMUNITARIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Currículo</li> <li>- Metodología</li> <li>- Ambientes de aprendizaje.</li> <li>- Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto y Evaluación</li> <li>- Ajustes</li> </ul>

El resultado de los PEI a cuatro años de su implantación es el siguiente:

- Transformación de la institución escolar, convirtiéndola en gestora de su propio desarrollo y organización.
- La construcción social de los fundamentos conceptuales propios y del currículum escolar.
- La evaluación cualitativa e integral.
- La metodología de enseñanza desarrollada por proyectos pedagógicos.
- La interacción de la comunidad.

Sin embargo, han tenido ciertos problemas, como el de enfocarse excesivamente en lo administrativo, que ha descuidado un poco la función primordial del proyecto: lo educativo. Otra crítica que se le hace a los PEI proviene de los maestros, sienten que realizan más trabajo por la misma paga.

El ilustrar un proyecto en funcionamiento, nos ayudará a entender cómo el directivo escolar tiene que desarrollarse en un entorno distinto al que se desarrollaba en la escuela tradicionalmente. Antes no había gran involucramiento entre la comunidad y la escuela, ésta era un sistema cerrado, que no admitía influencia exterior. En la actualidad, el nuevo modelo educativo establece como perfil de la escuela, una institución altamente involucrada con la comunidad, en este nuevo modelo, el estilo de administrar no puede ser más un modelo centralizado y autoritario, se pasará a un modelo descentralizado, democrático y participativo, en el cual el director debe desempeñarse como facilitador del proceso organizacional de la escuela y ya no, como un autócrata.

### **III. La formación de administradores**

#### 1. El Administrador

Existe en el mundo de la teoría administrativa la discusión sobre qué es un administrador, qué es un líder, qué es un gerente; si todos equivalen a lo mismo o si existen diferencias, haremos algunas precisiones antes de ocuparnos de las labores de un administrador.

Un gerente o administrador es una persona que se encarga de dirigir las actividades de otros al logro de un objetivo, mediante la asignación óptima de recursos.

Líder es un concepto de teoría política, es aquel capaz de influir en otros aunque no necesariamente tenga autoridad formal para hacerlo. Aquí se puede señalar que el líder que no ejerce una función de administración es un líder informal, como puede serlo: la persona más antigua o una persona con alta competencia profesional, es decir, alguien a quien los demás le reconocen la capacidad de guiarlos.

Un administrador en cambio, posee la autoridad formal, la tiene por decisión de un gobernante, un Consejo o el dueño de un negocio, sin embargo, ello por sí solo no quiere decir que sea el líder de un grupo, podrá tener la autoridad y el poder, pero no necesariamente la capacidad de liderar, por tanto, es deseable que el administrador sepa convertirse en líder, o que la organización para la que trabaja, lo desarrolle como tal.

Existen incluso quienes creen que la capacidad de administrar una organización es congénita y personal, y que por tanto, es ocioso intentar

formar personas para administrar. Sin embargo, las organizaciones se han vuelto tan complejas que se "hace indispensable el conocimiento sistemático y profundo de las mismas, sin el cual no es viable la adecuada conducción de grandes organismos. Además, debe tenerse presente la necesidad de formar estudiosos para fomentar el conocimiento de empresas y gobiernos, único medio para elevar el nivel de servicio de tales entidades" (Garcíacastillo: 1997), esto confirma la necesidad de formar administradores.

El administrador, es la persona encargada de la planeación, organización, dirección y control de actividades en una institución, maneja óptimamente los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos que le son confiados, con la finalidad de conseguir los objetivos que la institución previamente se ha fijado.

Un administrador tiene personal a su cargo, y, de acuerdo al nivel en que se encuentre dentro de la organización, puede caracterizársele en alguno de los siguientes tipos (Stoner: 1982, 14):

- *De Línea:* Es aquel que supervisa personal operativo, es el administrador de más bajo nivel en cuanto a autoridad, responsabilidad y tramo de control. Algunos ejemplos de este tipo de administradores serían: Un Supervisor de Producción o un Director de Escuela.
  
- *De Nivel Medio o Gerencia Media:* Es aquel que supervisa personal gerente de un área o actividad específica, tienen autoridad, responsabilidad y control, sobre varios administradores de línea. Ejemplos de ello serían: Capitán del Ejército, Inspector de Zona Escolar o un Director Regional de una empresa.

- *De Alto Nivel o Alta Gerencia:* Es un número pequeño de ejecutivos que supervisa directamente a gerentes de nivel medio. La Alta Gerencia es la responsable de la implantación de los planes y programas y del control de la organización en su conjunto y de la interacción de esta con su medio. Ejemplos de este nivel serían: Secretario de Educación, Gobernador del Estado, Director General de una empresa y el Comandante del Ejército.

Como puede observarse, cualquier persona que tiene mando sobre otros y autoridad sobre el manejo de recursos es un administrador. Los principios de la administración son de aplicación general, sin importar el nivel jerárquico en que se encuentre el administrador o el tipo de organización en que se desenvuelve.

Otro aspecto que es importante considerar respecto a los administradores, es el nivel de destrezas que requieren para desempeñar su trabajo, Robert Katz realizó un estudio sobre el tipo de habilidades que requiere un directivo (Katz: 1983, 393 y subs.). Según ese estudio, un administrador debe tener destrezas de tipo Conceptual, Humanas y Técnicas. De acuerdo al nivel que ocupe el administrador dentro de la estructura organizacional, varía el tipo de destrezas que requiere para desempeñar su trabajo.

La habilidad técnica se refiere a la capacidad de usar herramientas, o procedimientos técnicos en un campo especializado.

La habilidad humana se refiere a la capacidad de interactuar con personas, trabajar con ellas, comprenderlas y motivarlas. Un administrador

debe tener suficiente habilidad en el manejo de relaciones humanas y así poder conducir a los grupos humanos al logro de objetivos.

La habilidad conceptual se refiere a la capacidad de comprender las situaciones que afectan a la organización, concibiéndola como un todo, de manera que las decisiones que tome, sean benéficas al núcleo organizacional.

Según el estudio de Katz, los administradores necesitan las tres destrezas, las que requieren en distintas proporciones según el nivel o categoría que desempeñan en la organización.

Así, en los niveles bajos de la administración (de primera línea), se requieren en mayor grado las habilidades técnicas, en los niveles altos del organigrama, es más importante la habilidad conceptual para lograr el éxito organizacional. Estas habilidades, refiere Katz, pueden ser desarrolladas.

Según Miztenberg (Robbins: 1994, Cap.1), un administrador desempeña ciertos papeles en su función, estos papeles o roles administrativos, son categorías específicas de comportamiento de los administradores, Miztenberg categorizó el trabajo de los administradores para definir lo que hacen con base a la observación de administradores en sus trabajos, por lo que estimo que sus conclusiones son aceptables (Miztenberg: 1983). Los roles observados, los clasificó en: Interpersonal, informal y decisorio.

El rol interpersonal es la caracterización que tiene el directivo como símbolo, el rol informal, aquella que toma como comunicador y el rol

decisorio, es la caracterización que toma como jefe, específicamente tomando decisiones.

Rol Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ FIGURA.- Actúa como representante de la organización.</li><li>▪ LÍDER.- Contrata a los empleados, motiva y estimula.</li><li>▪ ENLACE.- Trata con personas distintas de los subalternos y superiores (gente externa).</li></ul>
Rol Informal	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ COLECTOR.- El directivo busca información para tomar las mejores decisiones.</li><li>▪ DISEMINADOR.- Proporciona a los subalternos información importante que no sería accesible para ellos.</li><li>▪ VOCERO.- Transmite información de la organización fuera de ella o manteniendo informados a los superiores.</li></ul>
Rol Decisorio	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ EMPRESARIO.- Trata de mejorar su unidad, desarrolla e implanta proyectos.</li><li>▪ COMPONEDOR.- Resuelve conflictos.</li><li>▪ ASIGNADOR.- Responsable de decidir cómo y a qué se asignarán los recursos de la organización.</li><li>▪ NEGOCIADOR.- Responsable de representar los intereses de la organización en negociaciones.</li></ul>

El enfoque administrativo actual impone la necesidad de conceptualizar y resolver los problemas de la organización, viéndola como una totalidad. Cuando comentamos las características del nuevo modelo educativo planteado por la modernización educativa, nos encontramos con que la exigencia al directivo se basa principalmente en el establecimiento de objetivos y el manejo y coordinación de equipos integrados (padres de familia, maestros, alumnos y comunidad), parte de lo que Peter Drucker, teórico de la administración, en su obra *La Gerencia de Empresas* (Drucker: 1979, cap.29), ya preveía como un nuevo enfoque gerencial necesario (en este caso aplicable a la gestión educativa) y propuso tareas para el administrador de la nueva era:

- Dirigir mediante objetivos.
- Calcular riesgos para elegir alternativas a largo plazo (pensamiento estratégico).
- Ser capaz de organizar equipos integrados, en el que todos miden su desempeño y resultados contra los objetivos de la organización.
- Ser capaz de transmitir información y de motivar a todos los miembros de la organización, a la participación responsable.
- Ver a la organización como un todo.

Más adelante señala que el gerente del mañana no podrá seguir siendo intuitivo, debe dominar el sistema y el método, deberá concebir formas y sintetizar los elementos en todos, tendrá que formular y aplicar principios generales y estar dotado para ejercer la gerencia, situación ésta, que en el caso que nos ocupa, la autoridad educativa no posee un programa instrumentado.

Esta preparación para ejercer la función gerencial, no es algo simple y sencillo, debe aceptarse que la problemática de formar administradores se

ve en todo tipo de organizaciones, pero en la institución escolar es algo ya necesario, debido a que el sistema educativo se enfrenta a un cambio estructural que debe ser adecuadamente manejado, para evitar situaciones problemáticas que dañen el proceso educativo y para obtener el mejor aprovechamiento de los insumos dedicados a la institución escolar.

## 2. La formación de cuadros directivos

Formar cuadros para que se hagan cargo en el futuro de la conducción de las instituciones es una actividad a la que antes de la II Guerra Mundial no se le prestaba gran importancia, pero que posteriormente se ha intensificado (Koontz: 1961, 369), más tarde que temprano, la mayoría de las organizaciones han entendido la necesidad de encontrar y formar a sus futuros dirigentes, no es extraño encontrar en la actualidad en las organizaciones comerciales e industriales, programas para graduados universitarios, que los preparan para una posición gerencial, así como programas internos de promoción. Si bien en el ámbito de la educación pública no existe un programa de reclutamiento y selección de personal directivo, el comprender la importancia de formar cuadros directivos, es fundamental para nuestra investigación.

La ONU, a través de su Oficina Internacional del Trabajo define la formación de directivos como "la actividad dirigida hacia el futuro desarrollo de los conocimientos y talentos de la práctica gerencial y la modificación o cambio en sus conceptos, actitudes y habilidades" (McNulty citada por Siliceo: 1981, 47) Esta formación debe estar dada mediante un programa estructurado que permita el logro adecuado del objetivo, en este caso, la formación de cuadros directivos, quienes estén preparados para operar y mejorar las actividades de una organización.

Koontz y O'Donell (ibid, 370) expresan una serie de razones para justificar un programa de adiestramiento de directivos, el cual justifican por su contribución a la formación de dichos dirigentes, señalan que la existencia de los dirigentes no es algo puramente casual y expresan la particular importancia que tiene el entrenamiento, como fuente para la formación de personas que generen confianza, a mandantes y subordinados; dicha confianza se basa en que el buen juicio del dirigente llevará a la organización a conseguir sus objetivos. "El adiestramiento de dirigentes es un esfuerzo realizado para dar conocimiento y experiencia, parte integrante del material necesario para el desarrollo del juicio"(ibid), así, un dirigente con buen juicio, genera la confianza necesaria de que los demás involucrados en el proceso organizacional, estarán ciertos de que con él en la coordinación de esfuerzos, se lograrán los objetivos propuestos.

Koontz y O'Donell (ibid, 375-379) establecen ciertas características básicas para un programa de formación de directivos:

- La formación debe provenir de la Alta Dirección, ya que se supone que quien mejor conoce la función directiva es quien la ejerce.
- El programa debe tener un carácter formal, sin descuidar que existe modo de adecuar la formación a las personas, según sus características individuales.
- Debe abrir oportunidades para tener una experiencia variada, ya que ésta, es el medio más efectivo para orientar al futuro dirigente en la comprensión de la interrelación que existe entre los departamentos de una organización.
- Provisión de principios y de práctica, ya que teoría sola o práctica sola, proporcionan formación incompleta.
- Reserva de elementos directivos, teniendo disponibilidad de personas que puedan llegar a ser directivos.

Un programa para formar directivos debe permitir a la organización su supervivencia a largo plazo, mediante el reemplazo adecuado y oportuno de los cuadros y el establecimiento de un programa de carrera, que permita, dentro de una sana competencia, que los miembros de la institución aspiren legítimamente, a desempeñar cargos de administración de línea, de nivel medio, o de alto nivel.

Los contenidos que debe poseer un programa de esta naturaleza están en función del tipo de organización que se trate, pero según Alfonso Siliceo (Op cit, 47), las áreas más importantes de formación de directivos son las siguientes:

- Administración general
- Técnicas y habilidades administrativas
- Desarrollo económico
- Finanzas
- Legislación
- Aspectos internacionales
- Mercadotecnia
- Personal
- Organización
- Producción

En el contexto de la empresa privada, es entendible la inclusión de las funciones operacionales de Mercadotecnia, Finanzas, Personal y Producción, aunque ello no necesariamente está alejado de los organismos con función pública o social, ya que en el caso de éstos organismos, la aplicación de conceptos de mercadotecnia como el de atención al cliente, es ya de uso común, incluso, algunos organismos no lucrativos como fundaciones de

beneficencia tienen campañas de mercadotecnia, para mejorar la captación de fondos (Stanton, 1987, cap.22), describiré ahora, los métodos que se dan para formar al personal directivo.

### 3. Métodos para desarrollo de directivos

Un programa para la formación de administradores debe proporcionar una variedad de actividades y experiencias para los involucrados, ya que el desarrollo que deban tener los candidatos a directivos, se ve afectado por sus actividades y formación actuales, contra el desempeño esperado como directivos en ejercicio, en este sentido, los programas de formación y desarrollo de directivos, pueden clasificarse básicamente en dos tipos: las actividades en el trabajo y las que se desenvuelven fuera de éste (Chruden y Sherman: Op Cit, 225-232).

Las actividades en el trabajo son:

- *Aconsejamiento.* Es la ayuda que proporcionan diversas personas con experiencia dentro de la organización, para que el candidato a directivo pueda aprender a reconocer y corregir sus errores, así como a aplicar sus habilidades.
- *Asignaciones substitutas.* En esta figura, el candidato a directivo pasa a ser adjunto de alguna persona con mando, apoyándolo en algunas de sus funciones, para que así, pueda observar a un directivo en funciones y pueda ir conociendo en el campo, el trabajo del directivo.
- *Rotación y promociones laterales.* El hecho de rotar a una persona por diversos puestos, le ayuda a enriquecer su conocimiento del funcionamiento global de la organización y así, su visión sobre el proceso de negocios.

- *Asignaciones en proyectos y comités.* Al responsabilizar a un candidato a directivo de un proyecto especial se le da la oportunidad de ir desarrollando sus habilidades de comunicación, negociación, planeación y control, básicas en el desarrollo de una función directiva.
- *Reuniones de Staff.* Las reuniones de staff de la organización, brindan al candidato a directivo la oportunidad de familiarizarse con el pensamiento y acción de quienes no se encuentran en su área inmediata.

Las actividades fuera del trabajo son:

- *Cursos de entrenamiento en la organización.* Algunas empresas tienen cursos específicos para formar a su personal gerencial, dichos cursos incluyen las temáticas de relaciones humanas, supervisión, administración de personal, relaciones laborales, economía general, administración general y comunicaciones.
- *Juegos Gerenciales.* Situaciones de casos específicos les son presentados a los participantes del programa, para que integren grupos de trabajo que den solución a los casos.
- *Desempeño de papeles.* Consiste en asumir los papeles y la conducta de los individuos implicados en una problemática, generalmente supervisor y subordinado, para observar de qué manera resuelven las problemáticas.
- *Lecturas Profesionales.* Algunas empresas mantienen suscripciones a periódicos y revistas gerenciales o del área de negocios, a fin de que su personal gerencial esté al tanto de las últimas novedades administrativas o del entorno competitivo.
- *Organizaciones educativas y profesionales.* Aprovechar la experiencia académica de universidades y colegios profesionales, con la finalidad de que se apoye la mejora en las técnicas administrativas, incluso muchas universidades proporcionan servicios de educación continua con

programas a la medida de las organizaciones, para el desarrollo de su personal gerencial.

El hecho de que se posea un programa de desarrollo de directivos, por sí solo no garantiza por sí solo el éxito en el desarrollo de personal directivo, sin embargo, se acepta que el uso de un proceso metodológico para ese fin, mejora sensiblemente la oportunidad de desarrollar mejores directivos (ibid, 235), de hecho, se espera que un programa de esta naturaleza, proporcione oportunidades iguales a quienes desean desarrollarse como cuadro directivo, sobre una base individual y un conocimiento teórico y práctico de la naturaleza del trabajo directivo.

No se puede formar directivos en un capullo, la única manera de aprender a hacer algo, es haciéndolo, y un programa de formación directiva que contemple ciertas actividades en el campo, permite un adecuado desarrollo de los directivos; no podemos considerar que alguien domine la planeación educativa, si nunca ha fijado un objetivo educativo en la vida real, sólo como tarea de clase; ése es el punto de la discusión: aprender a hacer, haciendo; solo así un programa de desarrollo gerencial se podrá considerar completo, proporcionando a quienes en él participan, la teoría combinada con la experiencia práctica

## **IV. Experiencias en la formación de directivos escolares**

### 1. La formación de Directivos en Estados Unidos

En este apartado se describirá la formación de directivos escolares en los Estados Unidos, algunas problemáticas que se han presentado en este programa y algunas sugerencias que el autor del estudio realiza (Anderson: 1991), para mejorar dicha preparación. Como referencia, cabe recordar que, aunque existe un Ministerio de Educación en los Estados Unidos, la administración educativa se lleva a cabo al nivel de distrito escolar. Un distrito escolar está determinado por un área geográfica, generalmente a nivel condado y una serie de distritos constituyen una región educativa, la suma de las cuales a su vez, en conjunto, forman el sistema educativo estatal.

Las decisiones sobre el otorgamiento de licencias de docentes, administradores, personal de apoyo, enfermeras y choferes de autobuses escolares, son establecidas a nivel estatal, no federal, como ocurre en nuestro país. Y, salvo convenio de reciprocidad o necesidad extrema, un estado puede negarse a emplear a alguien que posea una licencia obtenida en otro estado. El término "licencia" se refiere a la autorización para desempeñar un trabajo, no se usa en la connotación de permiso.

#### El entrenamiento de directores en los Estados Unidos

La preparación de los directivos consiste por lo general en estudios de nivel graduado (posterior a licenciatura) dentro de una universidad, cubriendo 45 unidades de crédito (aproximadamente 15 materias), obtener el grado de Maestría en las especialidades de Administración Educativa o

Liderazgo Educativo, con mención en el área en que desee certificarse (Cal State: 1980, 342) que estén impartidos por una institución acreditada por el Comisión de Formación y Licencias del Profesorado (Comission for Teacher preparation and Licensing) del estado en que se desee trabajar (ESC IV: Teacher preparation).

Así las cosas, al aspirante a directivo se le exige cursar el programa graduado y sustentar un examen de certificación para el nivel al que haya aplicado, ya que en Estados Unidos, existen diferentes formas de laborar en función directiva en el sistema educativo, los niveles en los cuales puede un aspirante elegir a certificarse son (Cal State L.A.: 1980, 343):

- Elementary Principal (Director de Primaria)
- Middle School Principal (Director de Secundaria).
- High School Principal (Director de Preparatoria).
- Community Education Administration (Director de Programas Educativos Comunitarios).
- Supervisor of Instructional Programs (Supervisor de Programas Instruccionales).
- Administration and Supervision of Special Education (Administración y Supervisión de Educación Especial).
- Superintendency (Inspección).
- Personnel Director (Director de Personal).
- Curriculum Director (Director de Administración de Currículum).

Sin querer ser extensos en cuanto a la preparación de los diferentes niveles en que puede ejercerse la acción directiva, baste señalar que la preparación que reciben los aspirantes a administradores escolares es generalmente individualizada, es decir, se toma en cuenta el historial

académico y profesional que posean y se les prepara en términos de satisfacer los requisitos de la especialidad elegida.

El área común de preparación se compone de cursos de:

- Administración Educativa.
- Liderazgo Educativo.
- Legislación Educativa.
- Finanzas de la Escuela
- Aspectos Socio - políticos en Administración Educativa y
- Desarrollo Curricular

Además de los anteriores, deben tomar los cursos específicos para el nivel o área en que se vayan a especializar, tomando en cuenta el nivel de dirección de escuelas secundarias, en el cual se inserta nuestra investigación, la preparación incluiría al menos:

- Administración Educativa Avanzada.
- Evaluación Educativa
- Seminario de dirección de escuelas secundarias.
- Créditos de refuerzo en las áreas específicas que el candidato tenga alguna debilidad, de acuerdo a lo que señale su tutor (Cal State, 342).

El entrenamiento universitario de nivel graduado, a pesar de las bondades que pueda tener, es una situación que ha causado descontento entre los directivos, ya que no consideran que la formación posgraduada por sí sola, haya tenido algo que ver con su éxito laboral; de hecho, una investigación conducida en 1968 por el Departamento de Directores de Escuelas Primarias (Ibid, 5), relata que sólo un 2% de los directores acreditaba el éxito en su desempeño al aprendizaje obtenido en el trabajo de postgrado, de hecho, aún en estudios recientes, los resultados muestran que

dicho entrenamiento es muy teórico y que no provee el entrenamiento necesario para el trabajo que se va a desempeñar.

#### Problemáticas del sistema norteamericano de preparación de directivos

El principal problema que se ha reportado se refiere a que la formación posgraduada provee un conocimiento sobre lo científico de la administración educativa, pero no desarrolla habilidades para que este conocimiento se convierta en práctica.

Otro problema de importancia que señala el estudio de Anderson (ibid, 7), es que se considera, que la preparación universitaria no los capacita en la resolución de conflictos y ello importa, ya que se considera que del modo en que responda un directivo como mediador de una problemática interpersonal, se percibirá un efecto significativo en sus relaciones con los empleados y esto tendrá un impacto en la productividad organizacional.

Una tercer área problemática, es la relativa a las comunicaciones relativas al trabajo. Anderson refiere (ibid, 7-8) que los administradores dependen típicamente de la comunicación cara a cara, para cumplir con su trabajo ya que aproximadamente un 70% del tiempo de los directivos lo dedican a este tipo de comunicación con otros.

Las emociones en el trabajo, son otra situación que no se puede vivir por el puro entrenamiento universitario, ya que los sentimientos no son usualmente revisados en los programas de entrenamiento, ya que los alumnos de estos programas ni siquiera tienen la oportunidad de atestiguar

situaciones en las que la gente de un modo constructivo y abierto, manejan con otros sus dificultades (Edwin Bridges, citado por Anderson: *ibid*, 8), hay que tomar muy en cuenta la necesidad del manejo de las emociones, ya que los administradores escolares tienen un componente emocional en su trabajo, porque es parte común de éste, que se enfrenten a padres molestos, estudiantes inquietos y empleados ofuscados, además de manejar las problemáticas cotidianas.

Esto trae por consecuencia, según palabras de Bridges, que en Estados Unidos se tienen directivos con una "incapacidad entrenada", su análisis identifica áreas de oportunidad para que las universidades se dirijan en búsqueda de proveer experiencias de entrenamiento relevantes, para quienes aspiran a puestos directivos (*ibid*, 8). Por lo anterior, diversas instancias relacionadas con el trabajo de los directivos escolares, han hecho llamados urgentes para reformar el sistema, en 1989, el National Policy Board for Educational Administration (NPBEA citado por Anderson, 9), publicó su agenda para reformar la preparación de los administradores educativos, entre sus recomendaciones se encuentran:

- La Elevación de estándares de entrada a los programas de preparación de directivos.
- Asegurarse de la calidad del personal docente de los programas
- Requerir un doctorado en administración educativa para los administradores a cargo de una escuela o sistema escolar.
- Dedicar un año a tiempo completo, para una residencia académica en el campo.
- Establecer relaciones formales entre las universidades y los distritos escolares, para crear sitios de estudio clínico y residencia en el campo.
- El NPBEA además, aboga por el establecimiento de un sistema nacional de estándares profesionales para administrar un examen nacional de

certificación que sea requerido por los estados a los candidatos a una licencia de directivo.

## 2. Recomendaciones para la formación en Estados Unidos

El estudio de Anderson (Op Cit., 24-25) establece una serie de recomendaciones para el entrenamiento de directivos escolares, entre otras cosas señala:

- Desarrollar actividades prácticas de entrenamiento pre-servicio. Estas actividades deben estar orientadas a que el aspirante a directivo desarrolle prácticas instruccionales efectivas, maneje una comunicación efectiva y la supervisión y evaluación del staff; desarrolle habilidades interpersonales para el manejo de conflictos, conozca estrategias para manejar el cambio, sepa manejar la cultura y clima organizacional, conozca aplicaciones tecnológicas para la administración y la instrucción, y que sepa manejar presupuestos.
- Diseñar programas con numerosas experiencias prácticas. Manejando desde el inicio del entrenamiento proyectos reales, aplicados a situaciones reales, no dejándolos tan solo para la finalización del entrenamiento.
- Proveer internados a tiempo completo. Para que así, el administrador educativo en ciernes, conozca la aplicación real de lo teórico y se enfrente a las situaciones emocionales que diariamente enfrentará en el trabajo directivo.
- Proveer la realización seminarios reflexivos. Estos seminarios deben ofrecerse entre los catedráticos del programa, supervisores escolares, aspirantes a directivos y líderes escolares exitosos, para reflexionar en las experiencias de los participantes, resolver problemas y hacer planes para

diseñar experiencias de aprendizaje adicionales. Además de ello, los distritos escolares deben motivar a sus directivos a formar parte de las diversas asociaciones nacionales o estatales de administradores escolares, para proveer entrenamiento, actualización, intercambio de conocimientos y redes de desarrollo profesional.

Coincido con Anderson en lo general, sobre todo cuando reflexiona que los programas efectivos de entrenamiento son sólo el primer paso para desarrollar directivos capaces (ibid, 25), Anderson menciona que el reclutamiento, selección, inducción y evaluación, son elementos de suma importancia en un sistema para entrenar, obtener y retener, a los directivos más capaces. Lo anterior es relevante, pese a las características que nuestro sistema educativo posee, relativas a la naturaleza de los ascensos a director, ya que conocer las pautas establecidas para el sistema educativo norteamericano, nos ayudará a explorar las áreas de oportunidad existentes, en las que se puede trabajar dentro de la normatividad laboral y el respeto a los derechos sindicales de los trabajadores de la educación, para proponer mejoras a la formación de cuadros directivos.

### 3. Los directivos escolares en Europa

Los contenidos de este apartado, se basan fundamentalmente en la información proveída por Eurydice (Eurydice: 1996), en su documento "Directores de Centros Docentes de la Unión Europea", en el cual se relatan las características de la función directiva en las secundarias de los países europeos. El documento provee información sobre la denominación, funciones, responsabilidades, formación y desarrollo del personal directivo, para efectos de esta investigación, nos concentraremos en la formación y desarrollo del personal directivo de las secundarias en la Comunidad Europea.

Requisitos: formación específica y experiencia profesional

Todos los países establecen como prerrequisito que los aspirantes al puesto de director tengan experiencia docente. El tiempo mínimo de experiencia exigida es de cinco años en Francia (educación secundaria), Italia y Portugal, y en el caso de España, lo es a partir del curso 1996/97.

En Bélgica y Escocia los aspirantes deben tener diez años de experiencia profesional. En el caso de Alemania, además de la experiencia profesional, los profesores que aspiran a una posición de director deben haber desempeñado puestos de responsabilidad en la función pública.

En Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte, los directores deben tener experiencia específica en tareas administrativas dentro del centro.

Existen algunos casos en que se ofrece formación inicial específica para la función directiva, como es el caso de Francia, Portugal, Finlandia y España. Otros países en cambio, ofrecen la formación para los directivos que recién han sido nombrados, en este caso se encuentran: Austria, Inglaterra y Suecia.

En otros países (Bélgica, Irlanda e Italia), se están organizando programas de formación preparatorios para los directores, centrados en temas de dirección y administración, pero aún son escasos y con carácter voluntario.

En otros casos, la experiencia docente es obligatoria; en el caso de Liechtenstein y Noruega se exigen tres años de experiencia, mientras que en

Islandia se exigen dos años, además de experiencia en tareas administrativas (un año como director provisional). En estos países no es obligatoria la formación inicial.

Este breve repaso a los requisitos de formación en la Comunidad Europea para quienes desean acceder a una posición directiva, nos indica que las autoridades educativas de aquellas latitudes han establecido la necesidad y/o conveniencia, de que el directivo en ciernes esté preparado, mediante experiencia docente y formación específica para la dirección educativa.

Uno de los factores más importantes más importantes que se requieren para el éxito de los programas de formación de directivos, es que posean la característica de formalidad, a la que agregaría la necesidad de que sean permanentes, es decir, que permitan a quien está ya en la función directiva, actualizar constantemente sus conocimientos, con la finalidad de prevenir la obsolescencia del capital intelectual.

En la Unión Europea, sin embargo, pese a que existen esfuerzos por tener un programa permanente de formación, éste aún no es general, aunque gradualmente se ha ido incorporando en varios países, por mencionar algunos: Alemania, España, Francia, Irlanda, Italia y Reino Unido, aunque no sea obligatoria. En el caso de Suecia se recomienda un programa de formación para todos los directores y en Finlandia, los directores participan en unos cursos destinados a este fin que duran tres días cada año.

Los temas desarrollados en los programas de formación permanente tienen que ver con los tres tipos de responsabilidades básicas que normalmente asumen los directores en la Unión Europea:

- Responsabilidades pedagógicas: los directores son profesores que deben ser capaces de llevar a cabo investigaciones didácticas y elaborar planes educativos;
- Responsabilidades administrativas y económicas: los directores deben poseer aptitudes que favorezcan la dirección dinámica de la organización de sus centros, en consonancia con las leyes y directrices marcadas por las autoridades competentes y ajustándose al presupuesto establecido;
- Responsabilidades sobre la gestión de los recursos humanos: los directores deben ser, ante todo, líderes de equipo.

Otro factor de importancia en la formación y actualización de directivos en la Unión Europea, es la existencia de Asociaciones de Directores, las cuales tienen como premisa fundamental, defender y promover su posición, facilitar el intercambio de puntos de vista y asegurar una mayor autonomía y mejor formación de los directores. La existencia de este tipo de asociaciones constituye una muestra más de la tendencia hacia la consolidación del estatus profesional de los directores (Ibid).

#### 4. La formación de directivos escolares en Nuevo León.

La administración educativa que plantea el modelo de modernización educativa es distinta de la actual, ya que ésta requiere de directivos escolares líderes en su entorno escolar, añadiendo en este, la participación y vinculación de la sociedad en la educación, situación que antes no se vivía dentro del sistema educativo.

El reto que se plantea para adiestrar a los directivos escolares actuales y desarrollar a los futuros, es el mismo que se le ha planteado al sistema educativo mexicano, pasar de un sistema centralizado y autocrático, a un sistema federalista y de participación.

El problema en sí mismo, es la poca formación que reciben los directores. Salvo la capacitación mínima que reciben para requisitar documentación a entregar a Secretaría de Educación, no tienen un programa de formación permanente. Además, por la naturaleza del sistema educativo y de los derechos sindicales escalafonarios, los directivos no duran mucho tiempo siéndolos, caso contrario a lo que sucede en otros organismos sociales.

¿Qué hace el Estado de Nuevo León para preparar a sus directivos escolares o qué medios hay para que se preparen? En las instituciones formadoras y actualizadoras de docentes en Nuevo León, se imparte dentro del programa educativo de las distintas licenciaturas que preparan para la docencia, al menos un curso relativo a la organización y administración escolar y, en el nivel de graduados, la Escuela de Ciencias de la Educación ofrece la Maestría en Administración Educativa.

Otras instituciones de tipo universitario, ofrecen también un curso de administración escolar, en las Licenciaturas en Pedagogía o Ciencias de la Educación que imparten. Sin embargo, a nivel postgrado, las instituciones que imparten estudios en administración o dirección escolar, son:

- La Universidad de Morelia, ofrece a través de su programa de postgrado en educación (maestría y doctorado), la acentuación en Administración Educativa (U.M.: 1998).

- El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ofrece una maestría en Administración de Instituciones Educativas (ITESM: 2000).
- En la Universidad de Monterrey, dentro de la maestría en educación se ofrece una acentuación en administración educativa (UDEM: 2000).

Otras universidades como la Universidad Autónoma de Nuevo León y la Universidad Regiomontana, ofrecen dentro de las Maestrías en Enseñanza Superior (de la UANL) o de Educación (de la UR), un curso relativo a la administración educativa (UANL: 2000 y UR: 1999).

Como puede observarse, aunque existen algunas opciones para preparar a los futuros directivos, no existe la obligatoriedad de cursar algún programa específico de dirección escolar antes de acceder a una posición directiva, como sucede en otros países.

En nuestro estado, han existido algunos esfuerzos para formar personal directivo. Mediante una iniciativa propuesta por la Dirección de Planeación, Investigación y Desarrollo de la Secretaría de Educación y Cultura (SEYC: 1987), se llevó a cabo en 1987, un Programa Permanente de Actualización Profesional para Directores, que incluía entre otros aspectos: formación sobre organización, funciones de la escuela y dinámica de grupos, estas temáticas se organizaron por paquetes, los cuales eran entregados a los directivos para su actualización.

En el programa participaron 300 directivos de escuela primaria, además de 60 de otros niveles (especial y preescolar); aunque esta investigación está referida al nivel de educación secundaria, debe tomarse en cuenta que este esfuerzo formativo de la autoridad educativa en el

estado, puede favorecer la comparación entre los conceptos y necesidades formativas que se tenían en 1987 y los que se tienen en la actualidad.

Expondré en la siguiente tabla los resultados que se obtuvieron en las conclusiones del paquete N° 4 (Organización), referente al nivel de educación primaria:

Pregunta	Respuestas
¿Qué problemas se le presentan a un director para llevar a cabo una buena organización en su escuela?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Determinar qué clase de organización es la que necesita (23%).</li> <li>b. Falta de recursos humanos y materiales (20%).</li> <li>c. Las disposiciones que mandan de última hora (19%).</li> <li>d. Falta de disposición por parte del personal (16%).</li> <li>e. Las necesidades del medio ambiente (14%).</li> <li>f. Falta de preparación (8%)</li> </ul>
2. ¿Qué propone para que un director pueda llevar a cabo una buena organización en su escuela?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Trabajar en base a objetivos (29%).</li> <li>b. Fomentar las relaciones humanas (20%).</li> <li>c. Recibir cursos de capacitación y asesoramiento en materia de organización (17%).</li> <li>d. Conocer las necesidades de la escuela (16%).</li> <li>e. Recibir apoyo de las autoridades (10%).</li> <li>f. Que se programen desde el principio (por parte de la autoridad), todas las actividades a desarrollar (8%).</li> </ul>
3. ¿Qué apoyos le brinda la sociedad de padres en cuanto a conservación y mejoramiento del inmueble escolar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apoyo total (40%).</li> <li>b. En las necesidades materiales (34%).</li> <li>c. Realización de eventos para allegarse fondos para la escuela (16%).</li> </ul>

	d. Mínimo apoyo (10%).
4. ¿Qué otras funciones cumple un director en materia de servicios asistenciales?	<p>a. Canalizar alumnos a instituciones especializadas (30%).</p> <p>b. Organizar campañas dentro de la escuela (24%).</p> <p>c. Organizar pláticas para los niños y padres de familia (14%).</p> <p>d. Promover y otorgar becas (12%).</p> <p>e. Otras (20%).</p>

Como puede inferirse de las opiniones de los directivos participantes en el programa de 1987, desde entonces, los directivos perciben desorganización de la autoridad educativa, sobre todo cuando el 62% de las respuestas relativas a la manera de organizar su escuela, se refieren a factores que debieran estar controlados desde las oficinas de la autoridad educativa.

Las respuestas a la cuestión número dos, permiten percibir la necesidad que tienen los directivos de realizar un hábil manejo de las relaciones humanas, de trabajar basándose en objetivos y de recibir entrenamiento.

La formación de administradores escolares debe hacerse desde que el docente obtiene su plaza en el sistema educativo, estableciendo algún instrumento para detectar docentes que tengan la habilidad y el interés de desarrollarse en una posición directiva.

Creo necesario que el directivo haya sido docente, pero no que espere 25 años para llegar a ser director de escuela, debido a que, si resulta bueno,

estará al punto de la jubilación cuando llegue al puesto y no tendrá mucho tiempo para desarrollar su trabajo. En cambio, si es un mal administrador, estará solo esperando la hora de su jubilación, dedicándose a lo más, a sacar el trabajo diario.

Cierto es que las compensaciones juegan un papel muy importante y quizá, ese pueda ser un freno para modificar el modo actual por el cual un directivo llega a serlo, sin embargo, si el sistema educativo no se adapta a las nuevas necesidades del entorno globalizado, entraríamos en una pérdida de competitividad frente a los nuevos requerimientos nacionales y mundiales.

Pero, ¿qué tipo de personal directivo se requiere? Ricord (1999), refiere que la dirección de las escuelas debe estar a cargo de personal racional, actualizado, cooperativo, participativo, con una formación amplia sobre la problemática educativa nacional y con una clara capacidad para desenvolverse con eficiencia dentro de lo complejo que es una organización escolar. Debe tener actitud positiva ante lo nuevo y ser capaz de interactuar en la comunidad en que se desenvuelve la escuela. El administrador debe saber coordinar esfuerzos, formar equipos de trabajo, delegar funciones, interactuar con el entorno comunitario, admitir la participación de los colaboradores y administrar óptimamente los recursos.

La Asociación Americana de Administradores Escolares (citada por ERS: 1998, Vol.25 N° 10), estableció en 1998 su visión sobre las habilidades que debe tener un líder escolar:

- *Habilidades en Liderazgo Visionario.* Con una visión que motive a otros para compartir la tarea de crear comunidades de aprendizaje ejemplares, siendo la fuerza que conduzca el cambio escolar.

- *Habilidades en Administración Organizacional.* Para lograr organizaciones en las cuales todos los niños puedan ser exitosos, los líderes escolares deben ser capaces de analizar y usar los datos para la toma de decisiones, tener la habilidad de delegar la responsabilidad de tomarlas, manejar la planeación financiera y administrar el flujo de efectivo; asimismo, aplicar los componentes de una administración de calidad y monitorear todos los componentes del sistema para lograr la eficiencia.
  
- *Habilidades en política y gobierno.* La naturaleza democrática y altamente descentralizada de las escuelas americanas, establece la necesidad de líderes educacionales que trabajen con la comunidad para mejorar la educación, ser hábiles en la resolución de conflictos y en la construcción de consensos, además de valorar la diversidad.
  
- *Habilidades en planeación y desarrollo curricular.* Los administradores escolares exitosos, deben ser capaces de supervisar el diseño curricular y el desarrollo de planes estratégicos para extender la enseñanza y el aprendizaje en múltiples contextos.
  
- *Habilidades en evaluación del staff y administración de personal.* En razón de crear y administrar un sistema de personal exitosamente, los líderes escolares deben conocer cómo aplicar efectivamente los procesos de medición del desempeño, y la gestión legal y administrativa de todos los procesos del personal, en busca de mejorar las capacidades de su equipo de trabajo.

Como puede observarse, a nivel mundial se está perfilando el nuevo rol a desempeñar por los directivos escolares, los nuestros, carentes de una formación específica para la dirección escolar que reclama la actualidad, tienen un área de oportunidad para lograr la eficacia en nuestras escuelas, mediante un programa de formación, no debiendo considerarse esto como una pesada losa a cargar en el camino para ascender a una dirección.

## **V. El directivo y la eficacia en las escuelas**

El modelo educativo que se pretende implantar en latinoamérica, tiene rasgos identificables con el movimiento de escuelas eficaces, principalmente en lo relativo a la dirección participativa y mejora continua de la educación. Puryear (OpCit, 16) señala algunos retos que debe enfrentar la educación latinoamericana, para insertarse competitivamente en el mundo globalizado, a saber:

- La reforma educativa es prioritaria en la agenda política.
- Se debe focalizar la inversión de los recursos públicos en la educación básica.
- Fortalecer la profesión docente, mediante un sistema de reconocimiento a la calidad.
- Descentralizar la educación, para aumentar la responsabilidad por los resultados y ampliar la participación de los padres, empleadores y otros grupos, en las decisiones de política educativa.
- Centrar la atención en los productos, no tanto en la matrícula, sino en la calidad de la enseñanza - aprendizaje, sugiriendo para ello la realización de un examen nacional de conocimientos, para medir lo aprendido y comparar la calidad académica entre distintos planteles.

Estas sugerencias que el estudio de Puryear realiza, se complementan con las características que según Ismael Quintanilla identifican a las escuelas eficaces (1995, 8):

- Un conjunto de objetivos básicos, definidos, alcanzables y compartidos por los profesores.
- Normas y valores respetados por los miembros.
- Un liderazgo directivo que genera un clima cooperativo entre alumnos y maestros, para la mejora de las actividades y los rendimientos.

- Una elevada participación del profesorado en las decisiones de índole didáctica.
- Un clima de reconocimiento, de motivación y de refuerzo, tanto del director hacia los maestros como de éstos hacia los alumnos.
- La participación comprometida de los padres, alumnos, maestros y autoridades en el logro de la mejora educativa.

Es claro que el modelo educativo mexicano, que sigue en fase de implantación, ha importado al campo educativo, una serie de conceptos que tienen algún tiempo de utilizarse en la administración de empresas, principalmente los relativos a la calificación de méritos, administración participativa, la motivación para el trabajo y la mejora continua.

Esta programa de reformas no está muy lejos de nuestra realidad, ya que la ley educativa federal estableció los Consejos de Participación Social, y la ley educativa vigente en Nuevo León (P.O.E. 16-Oct-2000), señala en su artículo 74 que los directivos son líderes del cambio y la mejora continua en sus centros escolares, conceptos de gestión empresarial que como señalé líneas atrás se han incorporado ya al sector educativo.

La referida ley (ibid) en su artículo 76 señala que las autoridades educativas escolares, en la esfera de su competencia: organizarán al personal de manera colegiada, con el propósito de responder a las necesidades educativas, mediante el proyecto escolar, el cual debe ser dado a conocer a la comunidad educativa, para que cada cual identifique el papel que le toca desempeñar, para guiar sus actividades al logro de los objetivos planeados. Y en su artículo 77 (ibid), la ley perfila el estilo administrativo a seguir, ya que señala que la autoridad educativa estatal fomentará las condiciones de liderazgo en el aula, dirección, supervisión e inspección

escolar y será responsable directo de la mejora continua del sistema educativo.

Si se pretende que el directivo escolar guíe a las escuelas a un modelo de gestión para él desconocido, en el cual se involucren los diversos actores que confluyen en la educación para intentar el mejoramiento de la calidad de la educación, no es posible sustraerse del concepto de eficacia escolar; ya que en este se considera que una escuela eficaz es aquella "en la que todos se sienten involucrados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas, y la mejora educativa es una preocupación constante" (Dávalos, s/f), así las cosas, se confirma lo planteado por Puryear, al señalar que el enfoque debe ser a los productos de la educación, no tanto en la matrícula.

Todo lo mencionado es relevante y necesario para esta investigación, ya que el modelo que se desea proponer debe estar nutrido de las prácticas modernas y además, para tener operatividad, no puede alejarse las directrices que marca la ley educativa.

Debemos tener presente que del modo de conducir los planteles educativos, se pueden esperar ciertos resultados, de hecho, se acepta que "el tipo de organización que se dé en la escuela influye en el clima general, en las actitudes del docente y en las condiciones en que se trabaja" (Espínola, 1993, 17), así las cosas, es posible darse cuenta que, para lograr la mejora continua de la que se ha hablado, es necesario lograr la participación convencida de los docentes, quienes se enfrentan directamente a los problemas de la enseñanza.

Las escuelas dirigidas de un modo eficaz (Cfr. *ibid*, 18), pueden

identificarse por las siguientes características:

- Se observa un alto grado de acuerdo entre profesores, directivos y padres de familia sobre la importancia del rendimiento académico, donde se tiene una alta expectativa respecto al trabajo de los profesores y el rendimiento de los alumnos.
- Se observa formalidad en la administración, es decir, las reglas en que se establecen, deberes y derechos, son claras.
- Se observa una organización en torno a propósitos claramente establecidos, objetivos expresados en términos de metas precisas, limitadas en tiempo y evaluables en base a indicadores fácilmente manejables.

En nuestro entorno, observo que las propuestas del programa educativo 2001-2006 perfilado por el equipo de transición de Vicente Fox (Coordinación del Área Educativa: 2000), delineó algunos objetivos y líneas estratégicas identificables con el modelo de escuelas eficaces, lo que indica que la línea a seguir es la de la aumentar la autonomía de las escuelas, su evaluación y mejora continua:

Objetivo	Línea estratégica
Elegir y asegurar la calidad de los servicios educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un sistema de escuelas de calidad que busque la mejora continua.</li> <li>- Impulsar de forma significativa los programas de desarrollo para el personal docente y directivo en todos los niveles.</li> <li>- Crear una cultura de evaluación externa como medio para medir, asegurar y mejorar la calidad e informar acerca de la misma.</li> </ul>
Promover que la sociedad en su conjunto	- Rediseñar los consejos de participación

participe y se sienta responsable de que la educación llegue a toda la población.	social y asegurar que funcionen en todos los niveles de la educación básica y en los ámbitos escolar, municipal, estatal y nacional.
Eleva el nivel de profesionalización del docente y directivo del sistema educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer los sistemas de formación y actualización permanente y adecuarlos a las necesidades del personal docente y directivo de los distintos niveles.</li> <li>- Promover el establecimiento de estímulos académicos para todo el personal docente y directivo, adecuados a cada nivel educativo.</li> </ul>
Promover el mejoramiento de la gestión del sistema educativo en su conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuar el funcionamiento de la SEP a los requerimientos de la nueva visión de la educación y del federalismo.</li> <li>- Promover el fortalecimiento de la capacidad de gestión de cada uno de los centros educativos del país, según las especificidades de cada nivel educativo.</li> </ul>

Lo importante ahora, es establecer las bases del programa de formación directiva que propongo, un programa en el cual no se pueden soslayar las aportaciones que la ciencia administrativa realiza en conjunto con las propuestas internacionales de reforma educativa, las experiencias de formación directiva que se desarrollan en otros contextos y latitudes, y la normatividad, pero sobre todo, capitalizando las guías que proporciona un estudio que desarrollé con antelación.

## **VI. Bases para un modelo de formación directiva**

### Introducción

Por principio de cuentas haré una revisión breve de los diferentes sistemas de formación para la dirección, basándome fundamentalmente en lo propuesto por Pascual e Immegart (1996), cabe establecer que los términos liderazgo y dirección, si bien distintos, no son distantes, son más bien complementarios; de hecho, los autores referidos señalan que existe una gran coincidencia respecto a las habilidades, actitudes y conocimientos que necesitan los directores y líderes (Fleishman citado por Pascual e Immegart) y que no puede existir dirección sin liderazgo, esto quiere decir que los líderes deben estar capacitados para dirigir y los directores no pueden serlo si no liderean.

#### 1. Modelos de formación directiva

a. *Monárquico*. Llamado también de la realeza, en él, el príncipe adquiere formación desde la vida en la familia real, y la participación en funciones de protocolo y de estado, hasta una tutoría personalizada con los mejores profesores y la asistencia a los colegios más prestigiosos. Este tipo de formación es continua, integrada, y llega a las complejidades y sutilezas de la vida real (ibid)

b. *Militar*. Los líderes militares obtienen experiencia de primera mano pasando a través del escalafón, siendo promovidos desde posiciones inferiores a superiores, y realizan cada vez intervenciones formales más rigurosas o preparaciones de clases que son sistemáticamente diseñadas e impartidas por los mejores y más experimentados instructores y oficiales

militares. Se dan también, algunas simulaciones y juegos de guerra (ibid).

c. *Empresarial*. En éste la formación es integradora y basada en un contexto empresarial, que trabaja con los aspectos esenciales y todos los niveles de negocios o industria. La formación implica una clase de experiencias prácticas de primera mano, lo que permite la oportunidad de experimentar papeles del mundo real completado con un análisis de las situaciones para aprender del éxito y del fracaso (ibid).

d. *Profesional*. El modelo profesional se ha desarrollado como una línea educativa formal centrada en las universidades y escuelas, que potencia un conocimiento amplio en contenido organizativo y en ciencias sociales. El contenido está basado en la práctica, en la investigación y en una teoría, y es fundamentalmente interdisciplinar, dá énfasis a la simulación y el estudio de casos (ibid).

e. *De Gestión de Liderazgo*. Existen programas de formación "hechos a la medida" de las organizaciones, estos esfuerzos habitualmente se demandan desde contextos específicos y ofrecen como formas demostradas de éxito seguro para mejorar las habilidades de liderazgo y directivas. La evidencia sobre la eficacia de estos programas es escasa e imprecisa (ibid).

f. *Natural*. En este modelo no es realmente un modelo para la formación. Tan sólo asume que la capacidad de liderazgo o dirección reside en todo el que busque o sea elegido para liderar o dirigir, es decir, que esta habilidad es un ingrediente común o atributo en todos los seres humanos (ibid), así las cosas, se deja en manos del líder elegido, el qué y cómo formarse, y en qué y cómo formar a sus colaboradores.

Los modelos referidos son ilustrativos de las diferentes formas en que se conceptualiza la formación de directores, lo que nos indica que no existe un modelo único y absolutamente correcto, sin embargo, dada la naturaleza escalafonaria de los ascensos a directivo que se viven en el sistema educativo, me inclino por una combinación de los modelos profesional, militar y empresarial, lo explicaré más adelante.

## 2. Modelo Propuesto

### a. Filosofía del modelo.

El modelo formativo que se propone, no intenta romper con los esquemas organizacionales y estructurales del sistema educativo, la experiencia indica que si bien desafortunadamente, la política educativa varía sexenalmente, habiéndose desarrollado líneas de acción incluso contradictorias, y los trabajos de Juan Prawda y Carlos Ornelas sobre el Sistema Educativo, son ilustrativos de ello, la filosofía educativa es básicamente la misma.

Sin pretender ahondar en la filosofía educativa, el modelo que se propone es utilitario, es decir, se inserta en la realidad de nuestro entorno, comulga con la escuela pública, los derechos sindicales de los trabajadores de la educación y la necesidad de dar el salto hacia arriba, siendo activos participantes del proceso de globalización.

El modelo propuesto pretende la formación del directivo como un líder de su escuela y de la comunidad directamente involucrada con esta, conocedor de la educación y su problemática, con capacidad de asesoría pedagógica, que posea un estilo participativo de administración y sea hábil

en el manejo de los recursos y que esté enfocado a mejorar la calidad de la enseñanza. En estos términos, se está acorde con la modernización educativa y con lo prescrito por la ley educativa de Nuevo León.

b. Líneas de formación

Reconociendo las líneas de preparación que sugieren los programas de formación directiva se identificaron las siguientes líneas de formación:

Líneas sugeridas por los directivos de secundaria	Identificación contra líneas sugeridas en programas directivos generales
Liderazgo	Administración
Administración de Personal	Personal
Trabajo en Equipo	Técnicas y Habilidades Administrativas
Comunicación	Administración
Relaciones Humanas	Personal
Derecho Laboral	Legislación
Supervisión Técnico – pedagógica	
Gestoría	
Finanzas de la Escuela	Finanzas
Administración de planta física	Organización

Como se observa, existe cierta correspondencia entre las líneas de preparación directiva sugeridas a nivel empresa y las encontradas en el estudio con los directivos de Guadalupe, N.L., ello nos indica que las líneas identificadas son aceptables, aunque hay que añadir a ellas, los componentes de medición de la eficiencia, que sugieren los estudios sobre escuelas eficaces.

El modelo que se propone, debe incluir al menos, las siguientes

temáticas de formación:

Línea de Dirección	Línea Operativa	Línea Educativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Dinámica de Grupos</li> <li>• Motivación y Liderazgo</li> <li>• Desarrollo Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Personal</li> <li>• Administración Financiera</li> <li>• Gestión de Planta Física</li> <li>• Relaciones Humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación Educativa</li> <li>• Sistema Educativo</li> <li>• Planeación Educativa</li> <li>• Legislación Educativa</li> <li>• Supervisión Académica</li> <li>• Evaluación Institucional</li> </ul>

La inclusión de la investigación educativa y la supervisión académica se explica, en función de la responsabilidad pedagógica que tiene el administrador de un centro educativo; si aceptamos que el objetivo fundamental de la escuela, es conducir el proceso de enseñanza - aprendizaje, no se puede concebir un directivo incapaz de asesorar a sus colaboradores en cuestiones técnico - pedagógicas.

Además, se considera necesario que conozca investigación educativa para auxiliarse en la generación de proyectos adecuados a las necesidades y expectativas de la escuela y su entorno.

### c. Método de aplicación

El programa que se propone debe nutrirse de la experiencia que los docentes poseen, ya que debe aplicarse tanto a los directivos en ejercicio como a quienes aún no ejercen la función. El programa debiera ser un entrenamiento de tipo escolarizado, complementado con actividades en el campo, aprovechando la experiencia laboral de los involucrados, su participación en proyectos y la realización de investigación aplicada

Se pretende que el directivo formado acorde al programa, pueda convertirse en el líder y agente de cambio que prescribe la ley educativa. Este modelo de formación se diseña en ese sentido y reconozco que, si bien una comprobación de la efectividad del modelo se podrá dar sólo en un muy largo plazo, el hecho de realizar un programa sistemático y coherente con las exigencias del mundo real, puede contribuir significativamente a la mejora de los procesos que se llevan a cabo en la escuela y a una mejora en el rendimiento académico.

El proceso para seguir es el siguiente:

- Revisar el perfil laboral del directivo, acorde a su descripción de puestos y a las disposiciones generales que para la operación de los planteles existe.
- Analizar las pautas que propone el plan educativo nacional y estatal, y sus aplicaciones en el proyecto educativo escolar.
- Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación de los directivos y/o aspirantes a cargos directivos.
- Con base a las competencias requeridas y áreas de oportunidad detectadas, elaborar un plan individualizado para satisfacer las insuficiencias y reforzar las competencias existentes en los individuos evaluados.

Cuando se inició este trabajo, se estableció como objetivo primordial el de intentar contribuir en el mejoramiento de la función directiva en las secundarias públicas, mediante el diseño de un programa de formación gerencial para los directivos, que sea acorde a las necesidades de la institución escolar en nuestros días y los que están por venir.

Dentro de las actividades desarrolladas, se estableció en la teoría que el perfil esperado de un directivo escolar es el de ejercer, desde la esfera de su competencia, el papel de un líder y facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje como punto primordial, y en un segundo término, aunque no con menos importancia, las situaciones referentes a la formación y coordinación de grupos de trabajo en un sistema educativo abierto, con la colaboración y participación de la sociedad en el entorno en que se desarrolla la escuela, gestionando recursos no exclusivamente pedagógicos que se vertebran para llevar a la institución escolar al logro de la eficacia en su quehacer educativo.

Aceptando la propuesta sobre las características del líder educativo moderno que propone la Asociación Americana de Administradores Escolares, concierne a tener líderes visionarios, con habilidad en administración organizacional, hábiles como líderes educacionales que trabajen con la comunidad para mejorar la educación, capaces en la resolución de conflictos y en la construcción de consensos, además de valorar la diversidad, con un fuerte componente de habilidades en desarrollo curricular, evaluación académica y en la gestión tanto legal como humana del personal, entendido esto, como el medio por el cual el directivo intentará que cada colaborador de la institución escolar dé lo mejor de sí en favor de la formación de los educandos.

Considero que la propuesta que se tiene en la SEP a nivel federal y la que establece la Ley Educativa de Nuevo León, corresponden dentro de la realidad actual y futuro factible, con las que se establecen a nivel internacional en los programas de eficacia escolar, lo que facilitará, en el momento que se dé su plena implantación, el logro de las metas de reforma educativa que se han establecido en nuestro país.

He aquí entonces el lugar donde se inserta mi propuesta formativa, dado que se detectó la ausencia de un programa de formación para los directivos en operación, y, aunque en la actualidad el PRONAP estableció el Curso Nacional para Directivos de Secundaria (PRONAP:2001), ello no desvirtúa la propuesta que presento.

Las áreas formativas débiles que tienen los directivos escolares (Juárez: 2000) son las que llamamos gerenciales, no tanto así las que atañen a lo pedagógico, ya que la experiencia laboral y su formación como profesionales en la educación les habilitan de mucho mejor manera en el asesoramiento técnico pedagógico, que quienes no poseen dicha formación.

Las áreas formativas donde se perciben altas problemáticas son:

- El manejo de los recursos financieros,
- El manejo de los recursos materiales,
- El manejo de personal y
- La asesoría técnico - pedagógica.

Es necesaria la implantación del programa, para combatir las insuficiencias, buscando que se desarrollen diversas competencias que lo habiliten para un desempeño como líder educativo, pero que a su vez, le siembren la semilla de ser un gestor de su propio desarrollo profesional, para que en lo futuro, sea adecuado a los nuevos tiempos que le toque vivir, utilizando la investigación educativa y la reflexión sobre su actuar.

La problemática de la formación de directores es algo que relativamente tiene poco tiempo de discutirse, en comparación con otras temáticas educativas, como lo serían las cuestiones didácticas, la evaluación

y la misma formación del profesorado. El problema surge cuando se plantea a nivel Estado la modernización del modelo de dirección escolar, un modelo que debe ser coordinado por personal que no tiene la preparación adecuada para ello, ya que su formación y experiencia previas no lo habilitan plenamente para esa tarea.

Sandra Nicastro (1998) nos afirma que al hablar de formación, necesariamente se habla de un aprendizaje sobre el saber hacer, una adquisición de técnicas, de juicios y de marcos de pensamiento y que esto atañe a la persona en su totalidad. Lo anterior nos indica que de la intervención formativa se espera un cambio actitudinal, al poner a disposición de quien se forma un bagaje de conocimientos que le permitirán replantearse su lugar, situación y circunstancia dentro del entorno escolar, con la finalidad de adecuarse a las nuevas realidades deseadas dentro del sistema educativo.

Ahora bien, ¿cómo se determinan qué contenidos y métodos han de seguirse para desarrollar un directivo con el perfil esperado? Los contenidos se establecen: considerando herramientas para la detección de necesidades de capacitación y aspectos documentados sobre el trabajo a desempeñar, para así acercar a los formandos, al perfil que se requiere para un directivo escolar.

El método de instrucción que se propone, se determinó con base a la literatura existente, los modelos de formación para adultos y las experiencias que ya operan en otros países; ello, para lograr integrar en un cuerpo coherente: un programa de formación directiva que responda adecuadamente a las necesidades del aquí y el ahora, dejando espacio

reflexivo para la investigación, adaptación y mejora, pensando en el carácter dinámico que tienen la sociedad y el entorno escolar.

El programa de formación que se propone, al pretender ser un programa dedicado para profesionales en ejercicio, con licenciatura en el área de educación y con experiencia mayor a 15 años de servicio, debe ser un programa concebido como de educación continua, quizá un diplomado con certificación de competencias laborales.

Tradicionalmente se ha mal utilizado el término diplomado, ya que a cursos de cualquier duración y modalidad fuera de lo que es educación formal (básica, media básica, de licenciatura y postgrado), se le asigna el término, siendo que, aunque no existe una normativa específica, sí existen documentos que se sugieren como guía para formalizar los ciclos de actualización profesional.

Por tomar un ejemplo, en el caso de la Universidad Autónoma de Nuevo León, su reglamento general de estudios de postgrado incluye la actualización profesional dentro del postgrado, según lo establecido en los artículos 3º al 5º, mencionando como objeto de la actualización, el de ofrecer la oportunidad de renovar conocimientos en determinadas disciplinas y especialidades, así como el de capacitar en nuevas técnicas de docencia e investigación (Cfr. UANL, 1989).

En el caso de Nuevo León aunque no hay una normatividad específica, pero según documentos de la Subcomisión Académica de Estudios y Dictámenes de la Comisión Estatal de Planeación de la Educación Superior (COEPES-NL, 1997: 36 y subs.), como criterio normativo para la operación de diplomados, se sugiere seguir las recomendaciones expedidas por la

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), en su Programa Nacional de Postgrado 1989-94.

La ANUIES (Barrón,1981) define el objetivo de cada nivel de postgrado de la siguiente manera:

- *Especialización*: Una profundización en el campo restringido de una disciplina y la capacitación para la adaptación de métodos y técnicas particulares a problemas específicos de la disciplina. Esto muestra una fuerte orientación a la práctica.
- *Maestría*: La formación de profesionales en áreas específicas del conocimiento, que sean capaces de realizar investigación de carácter adaptativo, y desarrollar su ejercicio profesional con un alto nivel de especialización disciplinaria. Su orientación es al ejercicio profesional de alto nivel y a la docencia.
- *Doctorado*: Preparar al profesionista en la realización de investigación original. Su enfoque es a la docencia e investigación.
- *Diplomado* (COEPES-NL, ibid.): Es el programa de actualización profesional con evaluación, cuyo objetivo es el desarrollo de la habilidad práctica, además de ser la única modalidad de actualización a la que se asignan créditos.

La ANUIES establece que la actualización profesional tiene como objetivo la complementación de conocimientos, dirigida a los profesionales en ejercicio. ANUIES, en cuanto a su modalidad organizativa deja a cada institución, de acuerdo a su tamaño y recursos, la libertad de considerar a los diplomados como parte del postgrado, o como parte de la actualización profesional.

Además, la ANUIES señala el siguiente objetivo sintético de la actualización: actualizar y profundizar los conocimientos, habilidades y destrezas de los profesionales y técnicos, en función de las labores que desempeñen en el mercado laboral. Adicionalmente, los participantes evaluarán críticamente las actividades profesionales y técnicas que desarrollan, entrando nuevamente en contacto con las instituciones educativas y revitalizándolas al revertir sobre ellas la experiencia laboral adquirida.

Según estos criterios normativos, un diplomado es: Una modalidad de actualización, constituida por un paquete de cursos de actualización con evaluación, que se estructura con una cantidad de entre 20 y 40 créditos académicos, posteriores a licenciatura.

En el caso del programa que proponemos, al dirigirse a profesionales en ejercicio, con grado profesional en el área (Normal Superior o Licenciatura en Educación Media) y experiencia educativa, considero que puede insertarse exitosamente en esta modalidad, como un Diplomado en Dirección de Centros Educativos, insisto, evaluando las competencias adquiridas realmente, mediante el organismo externo denominado: Consejo para la Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Se requiere que los diversos actores del proceso educativo y las autoridades sindicales y laborales del magisterio, elaboren los documentos en que consten las competencias requeridas en el conocimiento, dominio y aplicación de las técnicas a adquirir, para desempeñar eficientemente las labores propias de un director de centros escolares.

## Fundamentación de la propuesta

La propuesta que se hace se fundamenta en lo establecido en la Ley de Educación del Estado de Nuevo León, en sus artículos 63 Fracción II, 74, 76 y 77, en los que se establece el perfil del directivo escolar en Nuevo León, así como en las propuestas pedagógicas que sobre formación de directivos ha establecido el Gobierno de Nuevo León en su Programa Estatal de Educación 2025 (Ver Anexo 2) y las que recomienda la Asociación Americana de Administradores Educativos.

## Propósitos del programa

El propósito de este programa de formación de directivos escolares hábiles en la conducción de centros educativos, centrados en la gestión del aprendizaje y en la obtención de resultados tangibles, mediante la gestión participativa de todos los actores involucrados con la institución escolar, en un sistema abierto a la participación y la toma de decisiones consensada; utilizando para ello todos los recursos pedagógicos y materiales a su alcance, mediante un proceso de planeación escolar.

## **Conclusiones**

El proceso de formar directivos escolares hábiles y competentes es un problema grave en el sistema público de educación en México, primordialmente por la carencia de heterogeneidad en la formación, dedicación, capacidad y experiencia.

Mientras el sistema siga sujeto a un proceso escalafonario, donde privan más los derechos sindicales antes que la capacidad realmente medida, el sistema enfrentará variados casos de mala aplicación de las técnicas de gestión, que perjudican el funcionamiento del sistema como un todo. No se puede aceptar que para muchos, la manera de obtener una mejor jubilación sea simple y llanamente, buscar por todos los medios el ascenso a director mediante la acumulación de puntos por cursos y años de servicio.

Si bien se han dado avances en la mejora de las percepciones económicas de los docentes, como el del esquema de carrera magisterial (que premia la permanencia y resultados del docente y sus grupos) y se han estado implantando evaluaciones académicas, la inamovilidad de los docentes será un problema, en el caso de docentes y directivos que se conforman con llevársela tranquila, sin hacer olas.

Lo anterior no quiere decir que quien esto escribe esté de acuerdo con el despido de los docentes de bajos resultados, antes confío que reformando el sistema se les pueda brindar la oportunidad de aplicarse para ser maestros eficaces.

Un país no puede darse el lujo de dilapidar uno de sus activos más valiosos en la preservación de la cultura: los docentes, antes, debe mejorar

su situación económica, pero prepararlos y comprometerlos realmente en el logro de los objetivos académicos propuestos.

Los resultados hablan. México obtiene malos resultados en las evaluaciones de la OCDE, es momento de revisar el sistema y aprender a gestionarlo con eficiencia y eficacia, logrando que se aproveche hasta el último peso de los recursos destinados a la educación.

En un país donde hay grandes desigualdades sociales, donde muchos apenas cursan la educación básica, lo menos que se puede pedir es que esta sea de calidad y profesionalmente gestionada.

## **Referencia Bibliográfica**

**Anderson**, Mark E. (1991) How to train, recruit, select and evaluate leaders for America's schools. Eugene, Oregon (USA): ERIC Clearinghouse on Educational Management.

**Barrón Toledo**, Jesús (1981). Características del postgrado en México. Libro Colectivo: El desarrollo del postgrado en la Educación Superior. CONPES (SEP/ANUIES).

**Cal State L.A. University** (1980) General Catalog. Los Angeles: Cal State University

**Chruden & Sherman** (1977) Administración de Personal. México: CECSA.

**COEPES**-Subcomisión Académica de Estudios y Dictámenes (1997). Documentos. Monterrey: Gobierno del Estado de Nuevo León-Secretaría de Educación.

**Coordinación del Área Educativa del Equipo de transición.** (27-11-00). Bases para el programa 2001-2006 del sector educativo. Monterrey: Milenio Diario Año XXVII No. 6. págs. 26-27

**CONALTE** (1991) Hacia un nuevo modelo educativo. México: SEP

**CONPES** (1982) Planeación de la Educación Superior. México: SEP/ANUIES

**Dávalos V.**, Luis A. (S/F) Las Escuelas Eficaces. en <http://www.educadormarista.org/articulos>

**Dávalos V.**, Luis. (s/f) Los directores eficientes. <Http://www.educadormarista.org>.

**Drucker**, Peter (1979) La Gerencia de Empresas. México: Editorial Sudamericana

**ESC IV** Texas Educational Service - Region IV. Apartado de Preparación y Certificación de Maestros y directivos. Houston: <http://www.esc4.net>

**Espínola**, Viola et. Al. (1993). Manual para una escuela eficaz. Santiago de Chile: Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación. Editorial Zig-Zag.

**Eurydice** (1996) Directores de Centros Docentes en la Unión Europea. Bruselas: <http://www.eurydice.org>

**Eurydice** (1997) La Educación Secundaria en la Unión Europea: Estructuras, Organización y Administración. Bruselas: <http://www.eurydice.org>

**Fullat**, Octavi. (1984) Verdades y trampas de la pedagogía. Barcelona: Editorial CEAC

**García Castillo** y Cruz, Rafael (1997) Epistemología de la Administración: propuesta para la formación de administradores. Revista Gestión y Estrategia Edición Internet N° 11 y 12 (Número doble) México: UAM-Azcapotzalco.

**ITESM** (2000) en el sitio [www.itesm.mx](http://www.itesm.mx).

**Juárez**, Gerardo (2000) Perfil laboral y necesidades formativas de los directivos de secundarias públicas de Guadalupe, N.L.. Trabajo inédito del Seminario de Investigación II a cargo del Maestro Raúl Soto de la Serna. Monterrey: Escuela de Ciencias de la Educación.

**Juárez Martínez**, Gerardo Daniel (2005) Reflexiones sobre la Educación Superior Mexicana, artículo publicado en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 51 (Noviembre) Málaga: Grupo Eumed – Univ. De Málaga, en el sitio <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/gdjm-edu.htm>

**Katz**, Robert (1983) The Skills of an Effective Executive. Executive Success. Harvard Business Review. New York: John Wiley & Sons

**Koontz & O'Donell**. (1961) Principios de dirección de empresas. Madrid: McGraw-Hill/Ediciones del Castillo.

**Mitzenberg**, Henry (1983) The Manager's Job: Folklore & Facts Executive Success. Harvard Business Review. New York: John Wiley & Sons

**Namo de Mello** (2004) Nuevas propuestas para la gestión educativa. México: SEP.

**Nicastro**, Sandra (1988) La Formación para el rol directivo en <http://prometeo.cica.es/macarmenweb/docencia/materiales/marita5.htm>

**Nuevo León - S.E.** (2000) Esquema de funciones básicas del supervisor.

**Ornelas**, Carlos (1997). El sistema educativo mexicano. México: CIDE / Fondo de Cultura Económica

**P.O.E.** (16-Oct-2000). Ley de Educación de Nuevo León. Periódico Oficial del Estado. Monterrey: Gobierno del Estado de Nuevo León.

**Puryear**, Jeffrey (1996). La Educación en América Latina PREAL.

**PREAL** (Abril de 1999) Escuelas que protagonizan el mejoramiento educacional. Formas y Reformas de la Educación. Serie Mejoras Prácticas Año 1 No. 1. Santiago de Chile: Preal.

**PRONAP** (2001) Curso nacional de formación de directivos de secundaria. Leído en <http://pronap.ilce.edu.mx> el 9 de Diciembre del 2001.

**Quintanilla**, Ismael (1995). La dirección participativa en centros educativos. Buenos Aires: Edit. Magisterio del Río de la Plata.

**Ricord**, Iván (16 de Agosto de 1999) "La Administración de Escuelas Públicas Panameñas".

El Panamá América en Línea. Ciudad de Panamá: <http://www.epasa.com>

**Robbins**, Stephen (1994). Administración: Teoría y Práctica. México: Prentice Hall.

**SEYC** (1987) Programa permanente de formación de directores. Paquete No. 4 Organización. Monterrey.

**SEP (1999)** Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. En [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

**Siliceo** Aguilar, Alfonso. (1981) Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.

**Stanton** (1987). Fundamentos de Mercadotecnia. México: McGraw Hill.

**Stoner**, James (1982). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana

**UANL** (1989). Leyes/Reglamentos y lineamientos generales. San Nicolás de los Garza: UANL.

**UANL** (2000) en el sitio [www.uanl.mx](http://www.uanl.mx) en el sitio de la Facultad de Filosofía y Letras.

**UDEM** (2000). En el sitio [www.udem.mx](http://www.udem.mx), sección de programas académicos.

**Universidad de Montemorelos** (1998) Catálogo Académico 1998-2000 Montemorelos:  
Editorial Montemorelos.

**UR** (1999) Planes de Estudio. Monterrey: Departamento de Comunicación /  
UR

## **Glosario**

*Administración:* Es la ciencia de la dirección social, la que se encarga de guiar a los grupos humanos al logro de objetivos, buscando efectuar el mínimo de esfuerzos y optimizando los insumos a su alcance.

*Autoridad Educativa:* Se refiere a las autoridades que encabezan el Ministerio de Educación, sea a nivel estatal o nacional.

*Administración Educativa:* Es la rama de la administración que se encarga de la planeación, organización, dirección y control de todos los insumos no exclusivamente pedagógicos que se utilizan en el proceso educativo. Se utilizarán como sinónimos: Dirección Educativa, Dirección Escolar, Gestión Educativa y Gestión Escolar.

*Eficacia Escolar:* Movimiento que busca que las escuelas se gestionen en aras de la excelencia, con base a objetivos y mediante los recursos que tienen o sean capaces de gestionar. En una escuela eficaz lo más importante son los resultados académicos, y las actividades a planear y ejecutar, se centran en torno a ellos.

*Formación Gerencial:* es el proceso de preparar a una persona, para que conduzca a un grupo u organización al logro de objetivos. Sinónimo de formación administrativa y formación directiva.

*Liderazgo Educativo:* Liderazgo es la cualidad de encabezar grupos humanos al logro de objetivos, en este caso, se refiere a la cualidad de guiar a los integrantes del sistema escolar: padres, maestros, alumnos, Estado y empleadores, al logro de objetivos educacionales.

## ANEXO 1

### Perfil laboral y necesidades formativas de los directivos de secundarias públicas de Guadalupe, N.L.

#### Introducción

En un estudio llevado a cabo en Junio del 2000 entre directivos de secundarias públicas de Guadalupe, N.L., se manifiestan algunos indicadores que pueden servir de referencia en la conformación del programa de formación directiva que se propone, ya que en él se evaluaron o conocieron las siguientes cosas:

- Formación académica de los directivos.
- Formación administrativa de los directivos.
- Experiencia.
- Capacidad Gerencial.
- Sugerencias de los directivos respecto a su labor.

El estudio se llevó a cabo entre 61 de los 64 directivos de las secundarias públicas del citado municipio, tanto del sistema estatal como del transferido, mediante la aplicación de una encuesta que pretendía conocer la situación de la función directiva y detectar desde la base, las necesidades formativas que los directivos en su función encontraban. Se incluye esta información aquí, ya que es de relevancia para el estudio que nos ocupa, ya que al conocer la realidad de la función directiva, nos permite refrendar la necesidad formativa que se tiene y la inconsistencia entre la formación previa y el trabajo a desempeñar por un directivo escolar, que se vive en la actualidad.

#### A. Formación Académica de los directivos.

Se encontró que la formación académica de los directivos es muy diversa, de los 61 encuestados sólo uno no posee formación normalista y casi la mitad (27 directivos) tiene estudios universitarios, donde predominan los licenciados en derecho (14 de ellos). Lo que sí es de notarse, es la preparación que manifiestan tener, ya que prácticamente la tercera parte de ellos (21 directivos) ha cursado tres o más programas en instituciones formadoras y actualizadoras de docentes (IFAD), según muestra la siguiente tabla.

Programas cursados por los directivos	
Un programa IFAD	6
Dos programas IFAD	33
Tres o más programas IFAD	21
Directivos con carrera universitaria	27
Directivos con postgrado	25

De los directivos con postgrado, dos cursaron parcialmente el postgrado en administración educativa en la Escuela de Ciencias de la Educación.

## B. Formación administrativa de los directivos.

Se encontró que de los 61 encuestados, un 47.54% afirma haber recibido formación para ejercer como directivo y un 52.46% refiere no haberla recibido, del porcentaje que afirma haber recibido formación, se encontró que a un 79% de ellos (directivos de escuelas transferidas), sí se les brindaba formación a través de formación específica, pero que desde que inició la transferencia educativa (con el surgimiento de la Unidad de Integración Educativa), ello ha ido desapareciendo. Los directivos de escuelas estatales que han recibido formación directiva (21%), establecieron que la formación fue la que recibieron en el CECAM, cuando se les informó de la documentación que habrían de llenar en su función directiva.

Se puede afirmar que los directivos desconocen la existencia de cursos para su formación, ya que un 89.83% niega conocer algún curso en la temática referida.

Los directivos tienen interés por formarse y reconocen como áreas fundamentales para ello los siguientes temas:

- Liderazgo.
- Administración de Personal.
- Trabajo en Equipo.
- Comunicación.
- Relaciones Humanas.
- Derecho Laboral.
- Supervisión Técnico – Pedagógica.
- Gestoría
- Finanzas de la escuela.
- Administración de Planta Física.

De acuerdo a las temáticas referidas, es posible percibir que las áreas netamente gerenciales son las que los directivos perciben como más necesarias e interesantes para recibir formación.

## C. Experiencia

El rango de años de servicio que poseen los directivos encuestados en Guadalupe, N.L., varía desde 23 hasta 41 años de servicio, con una media de 30.85 años. El lapso que llevan en la función tiene una media de 6.64 años. Lo que aquí se observa nos demuestra que el ascenso a dirección es un medio de jubilación digna, ya que en promedio, el directivo espera 24 años para llegar a serlo, desde su ingreso al sistema.

## D. Capacidad Gerencial

Para medir la capacidad gerencial, dentro de la encuesta se diseñó un apartado instrumento que permitiera conocer el estilo de liderazgo predominante en

los directivos encuestados, encontrándose que un 51% se identificó con el modelo de recursos humanos, un 43% con el modelo de relaciones humanas y el 6% restante, con el modelo autocrático, lo cual nos indica que si bien, no hay un modelo predominante, al menos el enfoque autoritario está en desuso y ello ayuda para la adopción de los modelos actuales.

Otro ítem se utilizó para medir qué prioridad dan los directivos a las actividades propias de su función, encontrándose entre ellas:

- Contacto con los alumnos.
- Asesoría pedagógica.
- Contacto con los padres.
- Supervisión del personal.
- Supervisión de la efectividad docente.
- Contactos con la autoridad educativa.
- Llenado de estadística.

Lo anterior nos permite concluir que los directivos tienen mucho contacto cara a cara, lo cual físicamente es desgastante, aunque de vital importancia cuando se trabaja con grupos humanos.

Por otro lado, se analizó en qué se basan los directivos para tomar decisiones, encontrándose que se toman dependiendo de la situación particular, pero en muchos de los casos se toma en cuenta al consejo técnico escolar, según se puede apreciar, en el siguiente cuadro:

Asesores en la decisión	%
Depende el caso	40.9%
Consejo Técnico	31.8%
Maestros	13.6%
Nadie	13.6%

En lo relativo a la delegación de funciones, se encontró que un 91.8% delegan alguna de sus funciones, basándose fundamentalmente para ello, en la capacidad de las personas (78%). Por lo que toca a la distribución de su tiempo, no se percibe una actividad dominante, pero sí que le dan importancia a la supervisión académica.

Actividad	Porcentaje de tiempo
Labores de Oficina	30.92%
Supervisión de docentes	22.51%
Juntas y reuniones	14.25%
Planeación escolar	20.24%
Gestoría en oficinas	12.08%
Sumatoria	100%

Por lo tocante al modo de reconocer el trabajo bien hecho, un 37% otorga un diploma o nota laudatoria y un 63% hace una felicitación en público, señal de que existe un clima de reconocimiento y ello es favorable con el modelo escolar que se desean implantar y con el modelo de escuelas eficaces.

Visto lo anterior, se puede concluir respecto a los directivos de secundaria de Guadalupe, N.L., entre otras cosas:

- No tienen formación para dirigir, se basan fundamentalmente en sus conocimientos y experiencia.
- No hay vinculación entre la formación previa y el trabajo de dirección.
- Existe identificación con modelos de liderazgo favorables a lo que pide los programas de reforma educativa.

## Anexo 2

### Programa Estatal de Educación 2025<sup>1</sup>

Las siguientes son reflexiones sobre la escuela y la función directiva, dentro del programa estatal de educación 2025:

"La estructura organizacional está centrada en los macro procesos educativos, donde los alumnos, los maestros, los padres de familia, así como los procesos de enseñanza y de aprendizaje son la prioridad fundamental".

"El Estado Mexicano adhiere a su política educativa los compromisos establecidos por su participación a nivel internacional con los diferentes organismos internacionales encargados de la educación, entre los que destacan la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros".

"En el último Foro Mundial de Educación, celebrado en Dakar en el año 2000, organizado por las instancias antes citadas, los países participantes se comprometieron hacia el logro de las siguientes metas:

- a) Expandir y mejorar el cuidado infantil y la educación inicial integrales, especialmente para los niños y niñas más vulnerables y en desventaja.
- b) Asegurar que para el 2015 todos los niños y niñas, especialmente en circunstancias difíciles accedan y completen una educación primaria gratuita, obligatoria y de buena calidad.
- c) Asegurar la satisfacción de las necesidades de aprendizaje de jóvenes y adultos a través del acceso equitativo a programas apropiados de aprendizaje de habilidades para la vida y para la ciudadanía.
- d) Mejorar en un 50% los niveles de alfabetización de adultos para el año 2015, especialmente entre las mujeres, y lograr un acceso equitativo a la educación básica y permanente para todas las personas adultas.
- e) Eliminar las disparidades de género en educación primaria y secundaria para el año 2005, y lograr la equidad de géneros para el año 2015, en particular

---

<sup>1</sup> Del documento:

SE-NL (2001) Programa Estatal de Educación 2025, tomado de:

<http://www.nl.gob.mx/pagina/Gobierno/Secretarias/Educacion/Prorgama2025.htm> el día 10-12-2001

asegurando a las niñas el acceso a una educación básica de calidad y rendimientos plenos e igualitarios.

**f) Mejorar todos los aspectos de la calidad de la educación y asegurar la excelencia, de modo que se logren resultados de aprendizaje reconocidos y medibles, especialmente en torno a la alfabetización, el cálculo y las habilidades esenciales para la vida".**

"La nueva Administración Federal establece dentro de sus políticas educativas para el período 2001 - 2006, acciones que dan respuesta a estos compromisos y a los que el propio país demanda, como son, entre otros, los que tienen por objeto garantizar a toda la población una educación pública de calidad y propiciar su permanencia en ella; avanzar en la consecución de la igualdad de oportunidades educativas de calidad para todos los grupos y regiones del país; asegurar y elevar la calidad de los servicios educativos; coordinar y desarrollar redes abiertas y flexibles de educación permanente para la vida y para el trabajo".

Sobre el estado actual de la educación señalan:

## II.- ESTADO ACTUAL DE LA EDUCACIÓN

"Una realidad impostergable es **la necesidad de una formación específica para el desempeño eficiente de los directivos de los centros escolares, ya que su ascenso al puesto puede ser por antigüedad, por derechos escalafonarios o por una preparación profesional no acorde al desempeño de sus funciones"**.

Lo que esperan para el 2025:

## III. Prospectiva 2025

"2.1.8 Los supervisores y directores escolares realizan las funciones técnico pedagógicas y de administración escolar, de una manera equilibrada que les permita ejercer su función orientadora.

2.1.9 Los directivos de los centros de trabajo cuentan con el perfil académico y administrativo sustentado sobre la base de un examen de oposición.

2.1.10 Existen programas de capacitación y actualización para directivos con el fin de fortalecer sus funciones técnico-pedagógica y de administración educativa".

## Índice

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>2</b>
<b><u>I. LA PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO</u></b> .....	<b>7</b>
<b><u>II. EL PERFIL DEL DIRECTIVO ACORDE AL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN EDUCATIVA</u></b> .....	<b>12</b>
1. ANTECEDENTES .....	12
2. LA NUEVA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.....	13
3. EL NUEVO PAPEL DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y DE SUPERVISIÓN .....	16
4. RETOS Y EXPERIENCIAS .....	17
<b><u>III. LA FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES</u></b> .....	<b>20</b>
1. EL ADMINISTRADOR .....	20
2. LA FORMACIÓN DE CUADROS DIRECTIVOS.....	26
3. MÉTODOS PARA DESARROLLO DE DIRECTIVOS.....	29
<b><u>IV. EXPERIENCIAS EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS ESCOLARES</u></b> .....	<b>32</b>
1. LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN ESTADOS UNIDOS .....	32
2. RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN EN ESTADOS UNIDOS .....	37
3. LOS DIRECTIVOS ESCOLARES EN EUROPA .....	38
4. LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS ESCOLARES EN NUEVO LEÓN. ....	41
<b><u>V. EL DIRECTIVO Y LA EFICACIA EN LAS ESCUELAS</u></b> .....	<b>49</b>
<b><u>VI. BASES PARA UN MODELO DE FORMACIÓN DIRECTIVA</u></b> .....	<b>54</b>
INTRODUCCIÓN .....	54
1. MODELOS DE FORMACIÓN DIRECTIVA .....	54
2. MODELO PROPUESTO.....	56
<b><u>CONCLUSIONES</u></b> .....	<b>67</b>
<b><u>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</u></b> .....	<b>69</b>
<b>ANEXO 1</b> .....	<b>74</b>
<i>Perfil laboral y necesidades formativas de los directivos de secundarias públicas de</i> <i>Guadalupe, N.L.</i> .....	<b>74</b>
<b>ANEXO 2</b> .....	<b>78</b>
<i>Programa Estatal de Educación 2025</i> .....	<b>78</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>80</b>
<b>SOBRE EL AUTOR</b> .....	<b>81</b>

### **Sobre el autor**

*Gerardo Daniel Juárez* es graduado de Administración de Empresas y posgraduado en Administración Educativa, ha profundizado en las áreas de Mercadotecnia y Capacitación de Personal. Se desempeña actualmente como docente del Programa de Graduados en Educación en *EDEC de Monterrey*, donde imparte Planeación Educativa y los cursos de Investigación, además de asesorar Tesis de Grado. Desde hace 12 años ha colaborado en instituciones educativas tanto en el área docente como administrativa. Sus principales intereses se centran en: Planeación y financiamiento de la educación, Gestión educativa, Tecnología educativa, Generación y distribución de la riqueza y Ética de negocios.