



Julio 2019 - ISSN: 1989-4155

## LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA PÚBLICA: RETOS Y NECESIDADES

**Omar Mejía Pérez<sup>1</sup>**

Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos  
klvita@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Omar Mejía Pérez (2019): "La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/funcion-directiva-escuela.html>

### Resumen

La escuela pública en México es una Institución que actualmente demanda una figura directiva con diversas funciones, algunas muy precisas y otras casi invisibles, pero que en conjunto configuran un rol determinante para el desempeño eficiente del colectivo escolar, principalmente para que los alumnos: logren desarrollar su potencial en todos los sentidos de competencia escolar, que impacten de manera directa su vida cotidiana, y de algún modo, contribuyan a proyectar su vida futura en un escenario productivo, justo, armónico y pleno. Ya no es posible hablar exclusivamente de que el Director de la escuela debe atender un aspecto fundamental en el plantel: la organización y gestión de los diferentes recursos a su cargo; hablamos de que la sociedad posmoderna, infinitamente comunicada, con acceso a innumerables fuentes de información e inmersa en un contexto sociocultural diverso, vertiginosamente evolutivo y relativamente incierto, requiere para su formación escolar de una función directiva que logre desarrollar el potencial de todos los integrantes de la comunidad escolar, para dirigirlos a conseguir su plenitud, en tanto promueve entornos sanos y de bienestar común en los que se aspire legítimamente a una formación integral, holística y humana. No obstante lo anterior, la transición por la que atraviesa el país en materia político-educativa, ha dejado precisamente a esta figura un tanto en el limbo jurídico y educativo. En tanto se promueven y aprueban las diferentes disposiciones legales para ajustar una reforma venidera, es menester de los actores implicados en el ámbito educativo, formular una serie de cuestionamientos en torno de lo que se espera y lo que se desea para ofrecer una educación que auténticamente atienda los pedimentos sociales, pero primordialmente humanos, de las comunidades mexicanas.

---

<sup>1</sup> Doctor en Educación; Maestro en Educación y Maestrante en psicología con énfasis en desarrollo humano. Director del Plantel 08, Tehuixtla del Colegio de Bachilleres del Estado de Morelos.

*Palabras clave: Directores-educación pública- educación humanista- gestión escolar- humanismo*

## **Abstract**

Public school in Mexico is an Institution that currently demands a principal's role with various functions, some of them very precise y some others almost invisible, but together configure a determining role for the efficient performance of the school collective, mainly so that students: can develop their potential in every school competencie way, directly impact their daily lives, and in some way contribute to project their future life in a productive, fair, harmonious and full scenario. It is no longer posible to speak exclusively of the fact that the Principal must attend a fundamental aspect in school: the organization and management of the different resources under his charge; we speak of the fact that the postmodern society, infinitely communicated, with access to countless sources of information, and immersed in a diverse sociocultural context, vertiginously evolutionary and relatively uncertain, requires for its school education a Principal's role that achieves the potential of all the members of the school community, to drive them to reach its fullness, while promoting healthy environments and common welfare, in which an integral, holistic and human formation is legitimately aspired. However, the transition that the country is going through in political-educational matters, has left precisely this figure somewhat in a legal and educational limbo. While the different legal dispositions are being promoted and approved to adjust an upcoming reform, it is necessary for the actors involved in the educational field, to formulate some of questions about what is expected and what is desired to offer an education that authentically attends the social, but primarily human, demands of the Mexican communities.

*Keywords: Principals- public school- humanistic education- School managment- humanism*

## INTRODUCCIÓN

Dirigir una escuela pareciera ser un tema muy interpretable, polémico o una cuestión de perspectiva. No solamente se habla de estilos directivos, competencias, ámbitos de acción, manuales de funciones o paradigmas de la gestión, administración y dirección escolar, también se puede disponer de una amplia gama de posibilidades para coordinar, organizar, distribuir o guiar los procesos escolares al interior de una institución educativa y buscar diversos fines que a la institución convengan. Sin embargo, algo difícil de refutar es el hecho de que la dirección de una escuela depende en gran medida de la naturaleza escolar de la institución y de su composición organizacional; tanto el nivel educativo, el tipo de sostenimiento, la orientación curricular y los fines subsistémicos, por un lado, así como la estructura organizacional, la administración e influencia del gremio sindical -en donde la hay-, los procesos de ingreso y permanencia docente, todo el personal laboral e incluso la infraestructura disponible, determinan significativamente los procesos directivos que suceden en una escuela. A esto también podemos anexar, sin temor a errar, las tendencias políticas que marcan las grandes líneas a seguir en los sistemas y subsistemas de un país y un estado, en términos de educación en general, y desde luego, las características culturales de cada comunidad estudiantil. No obstante lo anterior, dirigir una institución educativa tiene, por supuesto, mucho que ver también con la formación, visión e intención de quien esté sentado en la silla de la dirección, como bien lo reconocen diversos autores: “La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela (p.e. Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004)” (Murillo, 2006: 11). En esencia, el director “(...) es considerado uno de los personajes esenciales para el buen funcionamiento de la institución educativa” (Carrasco, Carro y Hernández, 2017: 73). Así pues, dirigir una escuela es la suma de las condiciones y circunstancias contextuales de esta y la forma en que el personaje directivo las digiere, conduce y finalmente materializa.

## LA DIRECCIÓN ESCOLAR

Si partimos de la definición de *dirigir* -que más se apega a nuestro discurso-, tendríamos que el Diccionario de la Real Academia Española establece que es *encaminar la intención y las operaciones a un mismo fin*.

Lamentablemente no encontramos registros históricos de dónde proviene el constructo teórico, *director*, como la figura responsable de encaminar dicha intención y procesos operativos a un fin común de un grupo, pero es un concepto implementado en diversas áreas afines a la relativa cotidianeidad, con tareas genéricas muy similares; en la empresa, en la educación, en el cine, en la música (de cámara, principalmente), en el sector institucional público, entre otras tantas.

En el ámbito administrativo, que quizá es en donde el término florece para constituir el término del encargado de dirigir a un grupo de manera formal y con fines organizacionales, podemos decir que al Director le asignan funciones generales de un administrador, como planear, organizar, dirigir y controlar (Firme, Galcerán, García y Kamrat, 1997). Luther Gulick, expresidente del Instituto de Administración Pública de los Estados Unidos ya hace muchos años, acuñó el término *POSDCORB*, en el que expone el resumen de la actividad concerniente al trabajo directivo: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting y Budgering* (Hammond, 1990); y que se ha traducido para su empleo como *planificar, organizar, seleccionar el personal, conducir el esfuerzo organizado, coordinar, aprovechamiento del sistema informativo y acción presupuestal* (Rodríguez. 1956)

En el campo educativo, el *Diccionario etimológico de términos usuales en la praxis docente*, define al Director, como el regente de las instituciones de enseñanza inicial y primaria; proviene del verbo latino *diriga* (dirigir). De esta manera tanto en *rector* como en *director*, está presente la idea de conducción, acorde a su rol de organizadores institucionales (Castellano y Mársico, 1995).

Sin duda, las funciones que se designan a la dirección escolar son múltiples y bastas. Podemos hablar, por ejemplo, del necesario papel del director en los procesos administrativos, de gestión de diversos recursos y de coordinación de actividades extraacadémicas que poco tienen que ver con los progresos de aprendizaje de los estudiantes; pero también el director debe asumir una función vital en la vida pedagógica de las aulas y en los procesos de aprendizaje de los alumnos. Por supuesto, entre estos dos campos educativos, la función directiva debe saber dirigir sus esfuerzos hacia la cristalización de la educación de manera holística, logrando la gestión y provisión, pertinente y oportuna, de todos los recursos tangibles e intangibles que garanticen una educación de alta calidad, que dicho de paso, no es una cuestión sencilla en México. Aguilera (2011) subraya, parafraseando las aportaciones de Antúnez (2004) y Abadía (2000), que la función directiva se define como la acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos.

Es muy cierto que a nivel operativo, la escuela de sostenimiento público es muy distinta a la de sostenimiento privado. Esto, tanto estructural como funcionalmente, configura un papel directivo muy distinto. Por un lado, el director de escuela privada debe procurar sin miramientos que su escuela brinde un servicio óptimo, básicamente administrando los recursos a su disposición, y además, coadyuvar para que esto sea el insumo, precisamente para mantener, o deseablemente elevar, la matrícula estudiantil. Por el otro lado, el director de *escuela pública*, como comúnmente llamamos, tiene a su cargo las mismas responsabilidades tal vez en un escenario y contexto distinto, pero muchas más. Probablemente el director de escuela pública no necesariamente busque elevar su índice de matrícula estudiantil por condiciones limitadas de infraestructura o personal, pero sí al menos sostener una población corriente -pues la tasa de abandono escolar es mayor en establecimientos públicos que en privados (Ocampo y Foronda, 2008); y desde luego, sí es su responsabilidad ofrecer un servicio eficiente optimizando sus recursos, pero posibilitado a gestionar muchos otros.

En este sentido, el director de escuela privada no representa una figura con un alcance longitudinalmente tan amplio como el de escuela pública. No al menos desde esta perspectiva analítica, que pretende esbozar el complejo y robusto papel del director polifacético, multitarea y de una singular representatividad y responsabilidad.

Históricamente, existen registros de la evolución de la función directiva desde sus inicios en México. Por ejemplo, en la época colonial, "Los primeros pasos en la educación popular mexicana se dieron desde la perspectiva de la enseñanza religiosa" (Buenfil, 2016: 9); y aunque no existía como tal un director escolar, el responsable del monasterio de más alta jerarquía, era quien coordinaba las actividades formativas. En 1842, la compañía lancasteriana cobró prestigio en la sociedad y el Director asumía un papel de supervisor, quien regularmente castigaba físicamente a los niños por faltas a las normas de conducta (Buenfil, 2016). Después de la revolución, -al menos en el período cardenista y en el plan de 11 años de Torres Bodet-, el Director escolar tomó un papel primordialmente de "(...) tareas administrativas y burocráticas" (Buenfil, 2016:16). Fue en el acuerdo 96, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de Diciembre de 1982, en el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, y en el que en su artículo 14 expone: *El director del plantel es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos*; y en su artículo 16 define lo que al Director corresponde: a grandes rasgos, encauzar el funcionamiento general de la escuela, administrar las actividades administrativas y pedagógicas, hacer cumplir las disposiciones de las SEP, representar a la escuela, resolver los problemas, suscribir la documentación, diseñar su plan, dictar las medidas del personal docente, tramitar permisos, mantener actualizado el inventario, conservar el edificio, convocar al Consejo Técnico Consultivo (ahora Consejo Técnico Escolar, en educación básica o trabajos colegiados en otros subsistemas de Educación Media Superior), aplicar medidas disciplinarias o llevar el registro de entrada y salida del personal.

A inicios de la segunda década del milenio actual entra en vigor el Programa Escuelas de Calidad (PEC) en educación básica, en el que se energiza la función directiva como un gestor y un

líder académico, administrativo y social (SEP, 2010). Ya en 2013, dentro del Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) en el Diario Oficial de la Federación publicado el 11 de septiembre, en su artículo 4° fracción XXIII, se define al personal con funciones de dirección como:

(...) aquél que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados. (DOF, 2013: 2).

En 2014 comienzan los trabajos de diagnóstico de un modelo educativo que pretende encadenar los diferentes niveles educativos, ya considerando a la Educación Media Superior (EMS) como obligatoria por reforma constitucional el 9 de febrero de 2012, y que en 2017 se logra consolidar. En el documento expositivo del *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria*, se declara un aspecto dentro de un eje reformativo que impacta de forma peculiar al director: la escuela como una comunidad con autonomía de gestión, en el que se establece que "(...) es fundamental contar con reglas precisas sobre las atribuciones y obligaciones de los directores (...)" (SEP, 2017: 106). Para ello se visualiza el desarrollo de capacidades de gestión y liderazgo pedagógico, así como apoyo para que directores puedan observar el desempeño docente dentro de la clase; también se menciona que uno de los retos clave es una nueva forma de gestión escolar con la descarga administrativa de los diversos agentes escolares (SEP, 2017). Además de lo que se instauró en la LGSPD como la definición del director -y que expusimos arriba-, en el documento se complementa:

Más que un cargo o nombramiento que opere decisiones, su liderazgo es eficiente cuando se trata de una figura a la que la comunidad otorga confianza. La figura del director es central como soporte pedagógico de los *docentes*, vínculo con otros directores y autoridades educativas, organizador de los Consejos de Participación Escolar, miembro de *Consejo Técnico Escolar*, coordinador del componente de *Autonomía curricular*, y referente ético de su plantel (SEP, 2017: 204).

A decir verdad, en la actualidad la función directiva tiene mucho que ver con la coincidencia de una gran diversidad de modelos sociopsicopedagógicos de la sociedad de la información y el conocimiento, dentro de un mundo globalizado, mercantilizado y posmoderno. Esto implica que el papel del Director escolar es la suma de muchas concepciones de alguna manera conexas pero no necesariamente vinculadas en su intimidad, pero fundamentalmente orientadas para el desarrollo del ser humano en distintas esferas. "La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de

competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución” (Ministerio de Educación de el Salvador, 2008). Sin embargo, no se ha comprendido del todo el grado de relevancia que tiene la función directiva canalizada a lograr el bienestar colectivo y con ello el sano desarrollo integral que permita que cada persona busque su plenitud.

Los recientes modelos político-educativos en México, al interior de sus reformas legislativas y sus instrumentos normativos de los últimos diez años, han definido las características de idoneidad de los directores de la escuela pública. Por ejemplo, el documento de *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica* (SEP, 2017), establece que el perfil evaluable como idóneo del director de educación básica, tendría que:

- Conocer a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan
- Ejercer una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela
- Reconocer como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad
- Asumir y promover los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad
- Reconocer el contexto social y cultural de la escuela y establecer relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa

También, el acuerdo secretarial 449 (2 de Diciembre de 2008), por el que se establecen las competencias que definen el perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior, define que el director debe:

- Organizar su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsar la del personal a su cargo
- Diseñar, coordinar y evaluar la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB)
- Apoyar a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias
- Propiciar un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes
- Ejercer el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos
- Establecer vínculos entre la escuela y su entorno

No resultaría sobrado comentar que en ambos instrumentos encontramos bastas similitudes, como vincular la escuela con el exterior, mejorar las condiciones y procesos escolares o reconocer su necesaria formación para la mejora. Sin embargo, hemos de reconocer que efectivamente es muy complicado definir un perfil de idoneidad en su función, en el entendido de que el Director es el

responsable del proyecto escolar de cada microinstitución educativa, pero no simplemente se trata de identificar sus competencias, virtudes y hallazgos, sino de pensar en cuál es el papel que tiene que cumplir y cuáles los elementos básicos para desempeñar el cargo de forma responsable, pertinente y eficiente. También podemos ver, que si bien es cierto que el Director de EMS debe propiciar un ambiente escolar conducente al desarrollo sano e integral de los estudiantes, esto a nuestro parecer, solo define un rol en un escenario muy limitado y una participación lacónica. Hablar de que el Director solamente debe *propiciar este ambiente que lleve al desarrollo sano e integral del estudiantado*, pareciera no considerar la imperante necesidad de fomentar un clima organizacional de bienestar común, un modelo relacional de su comunidad escolar de convivencia plural, armónica y responsable, y una base sólida para el logro formativo-socioafectivo sustentado en el legítimo desarrollo pleno de cada individuo que integra la comunidad escolar.

Podemos observar que en otros países, como España, al Director le atribuyen ciertas capacidades deseables que desde nuestro punto de vista se perfilan mejor a lo que hemos venido argumentando (Collado, 2012, basándose en diversos autores como Martínez, 1984; Borrel, 2000; Fernández, 2002; Lorenzo, 2004; Maureira, 2006):

- Lectura de la realidad y perspectivas del futuro
- Capacidad para analizar puntos fuertes y débiles
- *Importancia de la autoestima y fuerza emocional*
- Puente entre centro y comunidad
- Fuerza de propósitos
- Guía de la educación
- *Impulsar el buen clima de relaciones humanas*
- Capacidad para implicar a los miembros
- Compartir el liderazgo

En este sentido, podemos pensar que un Director tendría que identificar todos estos referentes junto con su potencial para buscar aquellos mecanismos que le permitan satisfacer las demandas escolares, luego de hacer su diagnóstico institucional distinguiendo sus propias particularidades, pero pensando en todo momento en la vitalidad de su función como gestor de un entorno emocional, afectivo y social saludable y perseverante.

Antúnez (2000), por su parte, analiza una visión sobre los ámbitos de actividad distribuidos en, a) lo curricular, b) lo administrativo, c) los servicios, d) los recursos humanos, y d) el gobierno institucional.

Por otro lado, Gimeno (2013, en Carrasco, Carro y Hernández, 2017), considera siete funciones elementales de la dirección escolar: 1) Pedagógica y asesoramiento, 2) Coordinación, 3) Facilitación del clima social, 4) Control, 5) Información, 6) Gestión y, 7) Representación. Por supuesto, podremos encontrar una gran diversidad de maneras de clasificar, organizar y distribuir las funciones que un Director debe asumir, por cuanto su papel obedece a un tiempo y lugar definidos. No obstante, nuestros esfuerzos reflexivos están dirigidos a proponer una forma genérica, no abrumadora, que se identifica como necesaria al interior de las escuelas en el país actualmente.

## RETOS Y NECESIDADES

Resultaría indispensable traer a colación el contexto concreto en el que se circunscribe la educación de hoy en día en México, como el ingrediente básico para cocinar un análisis prolífero de necesidades y posibilidades directivas a satisfacer.

Los recientes cambios educativos han envuelto a la dinámica escolar en un escenario ciertamente confuso. Desde el paradigma constructivista, la educación de calidad y la alianza por lograrla, el enfoque por competencias, la normalidad mínima, la formación socioemocional, el marco curricular común, las directrices del INEE, la ruta de mejora, los CTEs y trabajos colegiados, el servicio profesional docente, la autonomía de la gestión escolar, la inclusión educativa, la educación tecnológica, la integralidad, los aprendizajes clave, la transversalidad disciplinar, los sistemas de alerta temprana, la educación basada en proyectos, la situabilidad y la ampliación de la obligatoriedad educativa -entre otros-, han labrado un suelo educativo de muchas características en el que difícilmente se logra identificar la vigencia de cada una de ellas y su verdadera utilidad. En medio de esto, la educación en el país intenta ampliar su cobertura, mejorar su servicio docente, vincular los niveles educativos, optimizar su currículo y hacer evolucionar el aprendizaje de los estudiantes. Todo esto de alguna manera compete a la figura directiva y confecciona un panorama de arduo trabajo inicial, permanente y proyectivo.

Quizá sería muy atrevido decir que la educación mexicana en la actualidad, frente a todas las propuestas pedagógicas recientes, está sumergida en un ideal muy difícil de lograr, y se conforma con irse moviendo relativamente de un sitio a otro sin un gran esfuerzo de organización y progreso evidente. En ello, el agente directivo debe valorar su posición, cuestionar su función, diseñar su plan, dirigir su propia acción y evaluar sus progresos y áreas de mejora.

En este marco de referencia, las necesidades directivas que podríamos identificar en un análisis no tan ambicioso, serían en dos sentidos: en el ámbito de su personal y en la oferta de su servicio. En la primera, es muy necesario que los integrantes del cuerpo de trabajo, díganse docentes y personal administrativo, tengan un común denominador: sentir una necesidad de ambición y tenacidad, tanto por el progreso de la institución, de los estudiantes y de ellos mismos, como de superar las barreras sociales actuales que a nadie ayudan concretamente. El Director, tiene entonces que buscar los mecanismos para ejercer un liderazgo emprendedor y encontrar los vínculos para empatar ideologías y persuadir hacia el bienestar colectivo, en donde todos tengan responsabilidades adjuntas, pero por igual, beneficios correlativos.

En la cuestión de la oferta del servicio, existe una necesidad latente y muy pronunciada: el director debe asegurar que su educación institucional en la escuela esté sustentada en principios legítimos de desarrollo. No se trata solamente de promover que los alumnos aprendan alguna disciplina, de que los jóvenes convivan en igualdad de oportunidades, de que los estudiantes adquieran herramientas científicas, artísticas, motrices y tecnológicas o de que sepan implementar sus recursos disponibles encaminados hacia un futuro laboral. Se trata de que cada persona, cada individuo, inmerso en un grupo social, logre hacer evolucionar su yo hacia una esfera más próspera, sea capaz de trazar un proyecto, sustentado en su historia y focalizado hacia su propio destino, y

asimismo, logre diseñar una manera resiliente de aprender de sus errores, y también de sus triunfos, en un modelo progresivo y permanente de su actuar y vivir en comunidad. “La educación no conlleva únicamente la adquisición de aptitudes, sino también la de los valores de respeto a la vida y a la dignidad humana necesarios para que reine la armonía social en un mundo caracterizado por la diversidad” (UNESCO, 2015: 37).

Todo esto constituye el verdadero reto de un director escolar; porque no parte del currículo oficial, sino del análisis contextual y pedagógico de la realidad que se vive en las escuelas que se han enmarcado en sociedades sumamente complejas y carentes de sentido humano. De este modo, existen muchas cosas que el director escolar debe hacer para satisfacer estas necesidades.

Haciendo una recapitulación y un análisis esforzado, es posible acercarse a tipificar las funciones primarias deseables del Director de escuela pública en México, en términos generales, aludiendo no solamente a lo que el Director debe normativamente cumplir en la actualidad, sino además a la experiencia que hemos adquirido en la educación básica y media superior, las tendencias pedagógicas posmodernas y las demandas sociales que se logran identificar en el México contemporáneo:

i. *Coordinar y supervisar la vida estudiantil a través de los procesos inherentes a la escuela.*

Esto implica a todas luces que debe conocer y monitorear aquellas actividades muy naturales de los estudiantes en la escuela, como las clases en los salones, las actividades académicas de cada subsistema y escuela (prácticas de laboratorio, conferencias, etcétera), las actividades extra académicas (hombres a la bandera, eventos culturales), tiempos de receso, procesos de ingreso y egreso a la escuela, etcétera. Y no únicamente debe monitorearlos como un mecanismo de vigilancia, sino debe evaluarlos, diseñarlos o rediseñarlos en su caso cuando sea necesario, coordinarlos, acompañarlos y asegurarse de que sucedan en el marco del orden y la pertinencia.

ii. *Diagnosticar y gestionar la mejora de la escuela de forma permanente.* Podemos concebir a

la escuela no exclusivamente como el espacio mueble; también es la dinámica de sus integrantes, sus normas y sus actores. En este sentido el diagnóstico de la escuela y su permanente monitoreo implica la valoración constante de sus procesos, espacios y recursos en razón de su funcionalidad. Además, como un producto implicado en los resultados del diagnóstico y el monitoreo, están los mecanismos de gestión que deben realizarse para ir atendiendo en la medida de lo posible cada aspecto a mejorar. No es un tema específico de infraestructura, equipamiento o finanzas, es un asunto también de procesos de desarrollo del capital humano. Algunas veces es necesario buscar cómo restaurar un inodoro de los sanitarios estudiantiles, pero otras veces es imperante buscar las vías para que se autorice, acredite y comisione a un docente para que apoye al programa autónomo de robótica. La gestión directiva es un campo en verdad muy amplio. Algunas actuales perspectivas teóricas de la pedagogía moderna señalan un acartonado modelo de planificación directiva, y exponen un muy conocido y criticado papel del director en su inminente rol de planificador como una cuestión extremadamente insuficiente e ineficaz. Minimizar el trabajo de planificación directivo tiene que ver estrechamente con que no es nada útil planificar en

papel para evidenciar un trabajo de diagnóstico, análisis y programación de actividades, sino lo verdaderamente necesario es que el director tome las riendas de la ejecución de programas de desarrollo multidisciplinario; proyectos bien definidos, diseñados y coordinados; actividades y estrategias que conviertan en realidades tangibles y realmente útiles, los objetivos, propósitos y metas que se tracen en función de necesidades diagnosticadas y pronosticadas para la mejora evidente.

- iii. *Organizar, cohesionar y armonizar los procesos y relaciones del personal a su cargo.* Como en cualquier organización, una escuela opera a través de las funciones y tareas específicas de cada uno de sus integrantes. El docente, el prefecto, el intendente, la secretaria, etcétera, cumplen un papel indispensable en el organigrama escolar. La tarea directiva en este estricto sentido es analizar, buscar la fluidez de cada función y obtener los resultados esperados de cada área y persona. Pero es muy bien sabido que las relaciones humanas son un tema sumamente complejo, porque en algunas ocasiones favorecen la fluidez y los resultados de cada función, pero en otros la entorpecen hasta distorsionar el resultado, y desde luego esto puede generar graves problemas escolares e institucionales. Un punto clave de la función directiva es buscar los mecanismos para que las relaciones internas entre cada miembro fluyan con bienestar y ello promueva la comunicación, la delegación de tareas, el trabajo colaborativo y el logro de resultados individuales y colectivos. Aunque existen diversos estilos de liderazgo, y algunos han presentado quizá mejores resultados que otros en este ámbito, es muy importante enfatizar el hecho de que el director es un ente con autoridad -un asunto de facultades delegadas de manera oficial por el sistema-, que no es lo mismo que el control y el poder. A través del tipo de liderazgo indistinto que ejerza, el director debe promover la salud organizacional al nivel más alto posible porque de no hacerlo la escuela tarde o temprano colapsará en alguno u otro sentido. Esto tiene que ver con una visión muy equivocada de la autoridad (que en términos generales se tiene que dar mediante el seguimiento puntual de los procesos inherentes a las facultades delegadas, que buscan la garantía de los procesos a su cargo, y que implican desde luego las sanciones), porque tergiversando este término, buscan el control fuera de los lineamientos para lograr poder -ya regresaremos a este tema. Y como hemos insistido, todo esto debe darse a la luz del bien colectivo, el reconocimiento del ser humano en la persona, la empatía constante y el apoyo al desarrollo integral de cada uno en la búsqueda de su plenitud.
- iv. *Intervenir, gestionar y mediar con padres de familia.* El director es un actor facultado para socializar la realidad escolar en su entorno, principalmente con los actores educativos primarios, cual es el caso del padre de familia. Su papel se vuelve muy relevante cuando busca involucrar a la base de padres en el trabajo de sus hijos desde diferentes ámbitos. Lo debe hacer como un motivador, como un interlocutor escolar, como un promotor educativo y como un gestor multinivel. Las diversas formas de organización escolar invitan a diferentes modos y tipos de gestión con padres. Se ha satanizado recientemente la función directiva para solicitar apoyo económico de los padres, sin embargo, esta tarea no debiera ser ajena ni para la comunidad de padres ni para el director, dado que es una manera organizacional

de gestión legítima para el bienestar escolar. Es muy cierto que el Estado debe responsabilizarse por educar a su pueblo, pero también lo es que el Estado mexicano difícilmente estará posibilitado en su totalidad para hacerlo de manera satisfactoria, ya no digamos de alta calidad, por muchas razones. En el entendido de que la escuela pública es del pueblo, es él quien debe decidir y aprobar las formas en que los dirigentes educativos organizarán su función y administrarán sus recursos. Esto no obedece a una visión retrógrada de la educación pública y la responsabilidad del aparato de Estado para con ella. Es una perspectiva realista de las necesidades y posibilidades de la gestión directiva escolar, y el ideal de la escuela de excelencia, en la que todos sus miembros deben participar de manera proactiva reconociendo sus limitaciones pero buscando cómo potenciar sus virtudes; la suma de esto es la decisión colegiada del destino de la educación de los estudiantes, orquestada por el Director.

- v. *Estar al tanto de la política educativa, la teoría pedagógica y la teoría organizacional de centros escolares.* Es posible abordar este rubro bajo la nomenclatura de “la formación continua”, lo que a nuestro parecer resulta un simple cliché. Existen al menos tres grandes ámbitos en los que el director debe movilizar sus conocimientos: el político-educativo, el pedagógico y el organizacional-escolar. Ello implica que tiene la gran responsabilidad de mantenerse actualizado en materia teórica y legislativa. Debe conocer a profundidad los retos y objetivos del Estado y el sistema educativo, los instrumentos normativos y disposiciones oficiales a las que está sujeto y los mecanismos operativos que se desprenden de la materia legislativa que corresponden a sus funciones, las de su personal y las de su alumnado; asimismo, debe conocer a detalles las implicaciones educativas que impactan a su comunidad escolar y todo lo conducente, derivado e imputable a sus estudiantes para saber interactuar de manera pertinente, legal, oportuna y eficiente ante su comunidad educativa. También debe estar perfectamente enterado de las corrientes pedagógicas que fundamentan su currículo, de las formas didácticas que se proponen y construyen para la intervención áulica actualizada, de las propuestas pedagógicas que se estiman necesarias y eficientes en materia docente y todo aquello que involucre el quehacer pedagógico en general, que de algún u otro modo sea de utilidad para su quehacer directivo y su coordinación institucional. De igual modo tiene la responsabilidad de estar empapado de los mecanismos, las estrategias y los paradigmas en materia organizacional para dirigir un centro educativo que provengan del medio científico, académico y administrativo, de tal modo que esté en condiciones de satisfacer las demandas y áreas de oportunidad de su escuela y su contexto, y pueda resolver así los problemas que se le presenten como encargado de la organización y vida escolar.

Aunado a todo lo anterior, existen otras funciones secundarias, más específicas y algunas casi invisibles que el director también tiene que cumplir, sin menoscabo de muchas otras, tal vez, que escapan de nuestro alcance y perspectiva. Algunas quizá en mayor o menor medida dependiendo de su centro escolar, su nivel educativo o su subsistema. Podemos establecer las siguientes:

- a) Acompañar a su planta docente con la atención de los insumos didácticos básicos, como la planificación, la evaluación o la gestión de la disciplina grupal, buscando que se efectúen de forma coordinada y eficiente.
- b) Monitorear las intervenciones docentes en el aula para acompañar a su profesorado en su quehacer didáctico, promoviendo su desarrollo y mejora permanente
- c) Buscar la vinculación de su población estudiantil con la comunidad inmediata, el sector productivo y la sociedad en general.
- d) Diseñar proyectos de mejora a través del trabajo colegiado y evaluar su pertinencia - siempre será recomendable que el director del plantel sea el encargado de estos proyectos y esté capacitado para investigar de manera científica, junto con su equipo de trabajo, si es posible, la viabilidad de cada propuesta; incluso, la investigación-acción es un método muy recomendable para estas actividades.
- e) Propiciar la sensibilidad y conciencia estudiantil a través de formas, procesos y eventos artísticos, así como de estrategias para el desarrollo socioemocional, de manera periódica.
- f) Promover la salud, la sana alimentación y el desarrollo físico y mental, mediante el apoyo del sector salud o dependencias de la materia y la práctica del ejercicio y el deporte.
- g) Acercar a la gran diversidad de organizaciones que puedan apoyar a la base estudiantil en distintas áreas, como la educación financiera, la prevención del delito, la conciencia ciudadana, la orientación laboral, entre muchas otras, con el fin de complementar e integralizar la formación educativa.
- h) Asegurar la educación tecnológica de los estudiantes para que se vayan preparando para una mejor vida informática, en el buen uso de dispositivos, la explotación productiva y ética del software y la creatividad digital.
- i) Canalizar a los estudiantes que presenten algún tipo de situación especial -como problemas de delincuencia, adicción a sustancias, baja autoestima, depresión, etcétera- a las instancias especializadas para que puedan gozar de una atención apropiada.
- j) Buscar los medios y recursos para atender las necesidades educativas especiales que pudiesen presentarse, al menos de manera elemental
- k) Mantener una comunicación cercana con los grupos coordinados de estudiantes, jefes de grupo y líderes escolares para lograr cuerpos de mejora colegiada
- l) Buscar la proximidad con las autoridades educativas cercanas y acercarlas a la institución, procurando vincularlas a los distintos actores representativos de la escuela. Se han logrado constituir de forma autónoma y no oficial, equipos de trabajo interesantes en educación media superior, como un Consejo de evaluación continua conformado por representantes de cada gremio escolar y las autoridades municipales: Director, Coordinadores, Representante de docentes, Representante del personal administrativo, Representante de la base estudiantil, el Presidente del

comité de padres de familia, el Director de educación municipal y el Regidor del ámbito educativo.

- m) Estudiar y proponer normas institucionales que regulen y satisfagan la organización de la vida escolar, no exclusivamente en la adaptación de instrumentos normativos oficiales, sino confeccionando los propios a través de procesos colegiados que busquen una auténtica manera democrática, participativa y justa de organizar y armonizar la vida en la escuela
- n) Ser la representación institucional en todo espacio y momento; tanto con su comunidad educativa como con la sociedad en general

Este panorama tendría que permitirnos ver que el director escolar, actualmente, tiene un compromiso legítimo con el área administrativa-organizacional y con el área pedagógica-social. Una visión que no podría escapar de este panorama, precisamente, es la del director-líder corresponsable, humano y de intereses superiores hacia el desarrollo de la plenitud de su comunidad escolar. Desde esta perspectiva, la figura directiva asume el ideal del bienestar común como el techo de toda la escuela, en donde debe procurar que todos sus miembros aspiren una vida plena. “Se trata de una visión humanista de la educación como bien común esencial” (UNESCO, 2015: 3). Esto de ningún modo se piensa sencillo, principalmente porque existen demasiados factores sociales, tecnológicos y culturales que lejos de permitirlo, lo obstaculizan.

México atraviesa por una crisis educativa porque embiste una crisis social. Las interacciones simbólicas en la dinámica relacional cotidiana permiten ver un gran vacío intelectual, y más aún, dejan asomar un modo incluso inhumano de interacción entre pares, donde predomina la burla, el acoso y hasta la violencia física en diferentes niveles. No es un modus vivendi exclusivo del adolescente o el niño, también lo es de una gran población adulta, fundamentalmente de escasos recursos, que es el sustrato base de la escuela pública.

Es muy cierto que el crimen organizado que se ha popularizado ha convertido este modus vivendi de la generación X en un caos cultural, y el uso desmedido de la tecnología solo ha agudizado el problema en la educación. México enfrenta grandes retos educativos entorno a este intrincado problema, porque no debe educar a un pueblo como en el siglo pasado, sino debe asumir su compromiso educativo con una sociedad maltrecha, agitada y violenta que ha heredado una comunidad escolar totalmente vulnerable a esto; confundida, con valores tergiversados y en un ambiente hostil, donde no se responsabiliza de ningún modo por su trágico patrimonio. Y como señalamos arriba, el uso desmedido, poco ético y malversado de la tecnología ha contribuido significativamente a que el problema se haya intensificado, por la masividad de la dispersión de la violencia, la insistente invitación a la crueldad y crudeza humana en videojuegos, multimedia y sitios sin medida, la inadvertida desapropiación de la intimidad de los jóvenes y adultos, su inmadura apertura a su sexualidad y su misma divulgación, la irresponsable comunicación y publicación de información, y la evidente enajenación que todo esto desencadena.

Sin temor a errar, la educación en México, aunque mucho más la de sostenimiento público, debe comenzar por conocer y comprender el terreno que está pisando, y en vísperas de un nuevo y prometedor gobierno, quizá esté en mejores condiciones de enfrentarlo.

Dentro de todo este entramado debiera ser muy notoria tal necesidad directiva humanista que hemos intentado exponer. Esta que no soslaye las demandas académicas, científicas e intelectivas, pero que las promueva dentro de un contexto afectivamente sano. Y de igual modo, que busque la operatividad administrativa y organizacional, pero profesando una filosofía plural, de bienestar común, de apoyo mutuo y de responsabilidad compartida. “Es necesario, por tanto, reafirmar un planteamiento humanista del aprendizaje a lo largo de toda la vida con miras al desarrollo social, económico y cultural” (UNESCO, 2015: 38).

## **ALGUNAS CUESTIONES QUE PODEMOS DISCUTIR PARA CERRAR**

Nuestro argumento no significa, de ningún modo, que las funciones primarias descritas son las que debe procurar cualquier director de escuela pública para lograr una función exitosa en cualquier circunstancia; tampoco que las funciones secundarias son elementos complementarios para las primeras en la misma situación. Esta organización de funciones intenta categorizar las responsabilidades directivas en el entendido de que el director se ha convertido en un actor imprescindible en la educación pública por su destacable rol como gestor, administrador, mediador, interventor, coordinador, motivador, y demás cargos de su natural desempeño y de su moderna organización, y ello ha permitido la evolución de la escuela pública al menos en los últimos diez años. Sin duda, esto nos permite reflexionar la importante labor del director, sus posibilidades, sus facultades y sus oportunidades.

(...) La función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados. Todas estas atribuciones hacen que la acción directiva sea importante y también compleja (Aguilera, 2011: 12).

El director escolar se ha convertido en un sujeto potencial para el desempeño institucional.

No hay cabida para discutir el imprescindible papel del docente en una escuela; eso no está a discusión. Pero habremos de subrayar, sin otro ánimo que el de acentuar, la función organizativa mediadora y acompañante del director para coadyuvar la formación estudiantil y su desarrollo hacia el crecimiento, la evolución y el progreso.

Las escuelas más funcionales, en términos de indicadores académicos, son aquellas que mantienen al aprovechamiento escolar y la eficiencia terminal con altos números de manera constante, así como a la reprobación y al abandono escolar con cifras por debajo de las medias institucionales, estatales y nacionales. No obstante esto, una escuela de alta calidad, de excelencia, no debe medirse exclusivamente así. De hecho, nuestra experiencia directiva sugeriría que los indicadores académicos son tanicés un tanto infieles. El

aprovechamiento y la reprobación en muchas escuelas públicas son productos maquillados, manipulados y/o alterados para proyectar una realidad ficticia. Por otro lado, algunas escuelas han aprendido a controlar los índices y poblaciones de ingreso para garantizar poco abandono y una alta eficiencia terminal, implementando mecanismos selectivos, elitistas y algunas veces hasta coercitivos con el único fin de mantener una proyección social de reconocimiento y conseguir con ello algún beneficio. No existe mayor responsable de esto que el Director, quien es el que dirige la ideología y principios escolares hacia el destino que él mismo elige.

Una escuela, pues, para poder valorarla como eficiente, tendría que demostrar su fin educativo de manera clara y ostensible; y este fin no podría estar desarticulado del desarrollo humano, la formación académica, científica y tecnológica, la apreciación y disciplina hacia el arte, la preparación y ejercitación física, la inserción social, cultural y laboral y el despertar de la conciencia, la reflexión, la crítica, la discusión, la argumentación, el análisis, la síntesis, la sensibilización y los valores universales. “Un enfoque humanista de la educación va más allá de la noción de humanismo científico” (UNESCO, 2015: 38).

Sin duda, el Director juega un papel determinante en este aspecto. La visión, la filosofía y la política escolar son los ejes rectores de cualquier institución. En papel no significan nada, pero en la práctica son los que movilizan los recursos hacia un lugar u otro. Definirlos es un tema complejo, no simplemente porque existen directrices bien marcadas que orientan la planeación y programación educativa en términos generales, sino además porque se intersecan la ideología, perspectiva, principios y cultura del Director.

Nos encontramos en medio de un proceso de transición en materia de política educativa. Eso nos deja a la deriva en una parte de interés en esta discusión. Justo aquí nos preguntamos ¿Se derogará la Ley General del Servicio Profesional Docente y con ello la evaluación para la promoción al cargo con funciones de dirección? ¿O se modificará ese aspecto y cómo? ¿Cambiarán el perfil, parámetros e indicadores para la definición de las funciones del Director? ¿Se redefinirán las competencias directivas de los acuerdos secretariales? Y principalmente ¿Cómo serán los procesos de selección de los candidatos a los cargos de dirección? ¿Qué será lo que se valorará? ¿Cuánto tiempo permanecerá en el cargo y en función de qué? Y ¿*qué funciones, explícitamente, tendrá como encargo?* No obstante las expectativas y deliberaciones, la realidad es que las funciones directivas en la escuela pública en México *deben*, como una obligación, consecuencia del mundo moderno, apuntar hacia una educación formadora de seres humanos plenos, con la facultad de entender cómo desarrollar su propio potencial en pro del mundo natural y social, y bajo el principio inexorable del bien común, como cita la UNESCO (2015): Apoyar y aumentar la dignidad, la capacidad y el bienestar de la persona humana en relación con los demás y la naturaleza debe ser la finalidad esencial de la educación en el siglo XXI. A nuestro parecer, el Director escolar es la pieza clave para promoverlo, profesarlo y dirigirlo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera**, Ma. Antonieta. *La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja*. México, Instituto Nacional de Evaluación para la Educación, 2011, pp. 93.
- Antúñez**, Serafín. *Claves para la Organización de Centros Escolares. Cuadernos de educación*. Barcelona, España, Ed. Horsori, 2000. pp. 254.
- Buenfil**, Ana Minelia. “La función directiva en diferentes momentos históricos y reformas educativas”. *Tesis de Maestría*. Yucatán, México, Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 31-A, 2016. pp. 90.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión**. “Acuerdo que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias (Acuerdo Num. 96)” en *Diario Oficial de la Federación*, 7 de diciembre de 1982. Disponible en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4784713&fecha=07/12/1982](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4784713&fecha=07/12/1982)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión**. “ACUERDO número 449 por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior.” en *Diario Oficial de la Federación*, 2 de Diciembre de 2008. Disponible en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5071919&fecha=02/12/2008](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5071919&fecha=02/12/2008)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión**. “DECRETO por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente” en *Diario Oficial de la Federación*, 11 de septiembre de 2013. Disponible en [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013)
- Castello**, Luis Ángel. y Claudia Teresa Mársico *Diccionario etimológico de términos usuales en la praxis docente*, Buenos Aires, Altamira, 1995. pp. 25.
- Carrasco**, María Elza Eugenia, Adriana Carro y Felipe Hernández. “La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de la gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México” en *Indivisa. Boletín de estudios e investigación*. Núm. 17. Madrid, España. pp. 69-92. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/771/77149969003.pdf>
- Collado**, Isaac José. “El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro” *Tesis para Máster*. Universidad CEU Cardenal Herrera. Valencia, España, 2012, pp. 96.
- Firme**, Ramón, Carlos Galcerán, Mirta García y Graciela Kamrat “El rol del Director. Manual de capacitación a distancia”. República oriental del Uruguay, Oficina Nacional del Servicio Civil /Escuela Nacional de Administración Pública, 1997. pp. 105. Disponible en [http://www.ceip.edu.uy/documentos/2013/rrhh/Manual\\_ElRolDelDirectorB.pdf](http://www.ceip.edu.uy/documentos/2013/rrhh/Manual_ElRolDelDirectorB.pdf)
- Hammond**, Thomas H. “In defence, of Luther Gulick’s notes on the theory of organization”. Estados Unidos, Royal Institute of Public Administration Vol. 68, 1990. pp. 143-173.

Disponible

en:

[https://www.researchgate.net/publication/313037026\\_In\\_defence\\_of\\_Luther\\_Gulick's\\_notes\\_on\\_the\\_theory\\_of\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/313037026_In_defence_of_Luther_Gulick's_notes_on_the_theory_of_organization)

- Ministerio de Educación** “Dirección Escolar efectiva: documento 4”. República del Salvador, 2008. pp. 31. Disponible en [www.oei.es/pdf2/direccion\\_escolar\\_efectiva\\_elsalvador.pdf](http://www.oei.es/pdf2/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf)
- Murillo**, Francisco Javier “Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido” en *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 4, Núm. 4e, 2006. pp. 11-24. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Ocampo**, Milenka y Carlos Alberto Foronda. “Retornos de la educación pública y privada: inferencia asintótica y *bootstrap* en medidas de desigualdad”, en *Revista Investigación y desarrollo*. Núm. 8. Bolivia, Universidad Privada Boliviana, 2009. pp 45-63. Disponible en <http://www.upb.edu/revista-investigacion-desarrollo/index.php/id/article/view/85/234>
- Rodríguez**, Álvaro. “La función directiva” en *Revista de Administración Pública*. Núm. 4, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1956, pp. 23-32. Disponible en: <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/view/17634/15840>
- Secretaría de Educación Pública**. “Programa Escuelas de Calidad. Módulo I, Modelo de Gestión Educativa Estratégica”, México, Subsecretaría de Educación Básica, 2010. pp. 157.
- Secretaría de Educación Pública**. “Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión en educación básica”. México, Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, 2017. pp. 280. Disponible en: [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2017/ba/PPI/PPI\\_DESEMPENODirectores.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2017/ba/PPI/PPI_DESEMPENODirectores.pdf)
- UNESCO**. *Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?*, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2015. pp. 93.