



---

**CONGRESO  
IBEROAMERICANO**  
DE CIENCIA, TECNOLOGÍA,  
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN

---

BUENOS AIRES, ARGENTINA  
12, 13 Y 14 DE NOVIEMBRE 2014

---

**CONGRESSO  
IBERO-AMERICANO**  
DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA,  
INOVAÇÃO E EDUCAÇÃO

---

BUENOS AIRES, ARGENTINA  
12, 13 Y 14 DE NOVIEMBRO 2014

## **Innovar en la formación profesional de directores de Educación Básica**

Alonso, M; Molina, S

## **Innovar en la formación profesional de directores de Educación Básica.**

María Teresa Alonso Jiménez

Sergio Antonio Molina Granados

Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del Estado de Nuevo León (IIIEPE)

[teresa.alonso@iiiepe.edu.mx](mailto:teresa.alonso@iiiepe.edu.mx)

[sergio.molina@iiiepe.edu.mx](mailto:sergio.molina@iiiepe.edu.mx)

### **Introducción**

Hoy por hoy, los cambios en todos los sectores de la sociedad se acrecentan día a día, la educación no es la excepción, es uno de los ámbitos que debería ir a la par en esa voragine de transformaciones para poder dar respuesta y satisfacer las necesidades de quienes demandan sus servicios, los estudiantes. Sabemos que no es así, curiosamente es en la educación (a pesar de los intentos en el papel) donde menos cambios se han dado.

Tratar de dar respuesta a esto es complejo, aspectos inherentes como, las políticas implementadas, la fortaleza o no de las economías en los países, lo hacen muy arriesgado.

Sin embargo lo que si queda claro (se ha escrito mucho sobre la eficacia de la escuela), es que es desde la escuela donde se deben iniciar los cambios profundos y duraderos si pretendemos que nuestros alumnos se vean beneficiados de un derecho que es inalienable, el derecho a una educación que sea de calidad.

Un elemento fundamental para estos cambios en la escuela, es el director, un director con un liderazgo participativo que marque la diferencia en su escuela, que sea capaz de preparar estudiantes creativos, pensadores críticos, que sean aprendices de por vida, y, lo más importante, que les permita insertarse en la compleja sociedad de hoy.

La presente experiencia que se presenta es un programa de formación, la Maestría en Dirección de Escuelas de Educación Básica (MDEEB), diseñado desde un contexto institucional específico: el Instituto de Investigación Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del Estado de Nuevo León (IIIEPE).

Para el abordaje de la experiencia se parte de presentar los antecedentes y justificación de la propuesta, para entender el por qué promover el diseño del programa, se plantea el contexto en que se da y a qué necesidades responde.

En un segundo momento se presentan las características del programa, a qué modelo responde, para pasar a plantear las competencias profesionales con las que se

compromete, las líneas de formación que estructuran el programa, el propósito de las unidades de aprendizaje que conforman cada línea y la malla curricular.

No podemos dejar pasar la oportunidad para, primero, agradecer a todo el equipo del Programa de Formación del IIIEPE, por su profesionalismo, su calidad humana y su compromiso con la educación, en especial al Dr. Juan René Cervantes Dávalos y al Dr. Librado Esquivel Reyna por su entusiasta participación en el diseño del programa. (su implementación esta prevista para principios del 2015). El segundo es una aclaración necesaria, aunque los autores hablan de un programa institucional, las opiniones aquí vertidas no representan necesariamente la postura de la organización, siendo los autores los únicos responsables de las mismas.

### **Antecedentes y Justificación.**

En las últimas décadas las sociedades han vivido una serie de transformaciones, se ha pasado de una economía de producción a una basada en la información, en el conocimiento; lo que ha llevado a un desarrollo científico y tecnológico acelerado sin precedentes en la historia de la humanidad. Esto a su vez sigue transformando radicalmente, entre otros aspectos señalan Prawda y Flores (2001) "...los medios y la organización de la producción y comercialización, el comportamiento de los mercados de consumo, los mecanismos financieros, las comunicaciones, la soberanía del Estado nación y, por último el comportamiento individual y social de las personas" (p. 18). Estos cambios han tenido impacto en la composición de la fuerza de trabajo y en las relaciones laborales, lo anterior implica que la necesidad de conocimientos, capacidades y destrezas (competencias) en la sociedad, se convierte en una variable muy dinámica. Por otro lado es innegable, señala la UNESCO (2005), que el dominio del conocimiento puede ir acompañado de desigualdad, exclusión y luchas sociales, por lo que es necesario cuestionarnos si realmente contamos con los medios necesarios que nos permitan acceder igual y universalmente a dicho conocimiento.

Un ámbito que no ha sido ajeno a estas transformaciones que se han generado, es la educación, muchos países (los más desarrollados), han asumido el cambio de contexto y han generado las reformas pertinentes, otros (en vías de desarrollo), han entendido que cada vez se hace más necesario replantear la funcionalidad de los sistemas educativos ante el nuevo panorama internacional, en ocasiones desalentador.

México no ha quedado al margen de lo que sucede a nivel mundial, las últimas décadas han sido decisivas en lo que respecta a la implementación de reformas educativas, todas ellas sustentadas en las idea de "mejorar la calidad de la educación". Estos cambios generados suponen una transformación en las tareas nodales no sólo del profesor frente a grupo sino, especialmente, del director escolar de quien depende no únicamente el buen funcionamiento del centro escolar, sino el de garantizar aprendizajes de calidad en los alumnos. Esto ha llevado a repensar un nuevo perfil de formación del directivo escolar.

Los cambios en materia de educación se empiezan a observar en el programa educativo 2001-2006, en él, se planteaba que la educación enfrentaba tres desafíos: cobertura con equidad, calidad de los procesos educativos, integración y funcionamiento del sistema educativo. La educación tendría que ser más flexible en cuanto al acceso, más independiente de condicionamientos externos al aprendizaje; más pertinente a las circunstancias concretas de quienes la requieren, más

permanente a lo largo de la vida. Y se señalaba que el cambio más importante, es la propia escuela incluyendo el aula que debe contar con:

- El liderazgo académico de sus directivos;
- El trabajo colegiado de sus docentes;
- Estar vinculada con su comunidad y fomentar su participación;
- Evaluar y comunicar a la comunidad los resultados de sus evaluaciones;
- Desarrollar procesos de mejora continua.
- El trabajo docente tiene que descansar más en el aprendizaje colaborativo y en el trabajo en equipo; debe privilegiarse el desarrollo de habilidades superiores de pensamiento y valores de convivencia democrática.

Cabe señalar que en esta reforma se estableció un perfil de egreso del estudiante en el que se plantean una serie de rasgos que deberá tener al término de su educación básica y que le permitirá desenvolverse en un mundo de constantes cambios. Estos rasgos se exponen como resultado de una formación que subraya la necesidad de fortalecer las competencias para la vida que incluyen no sólo aspectos cognitivos sino aquellos relacionados con lo afectivo, lo social, la naturaleza y la vida democrática, lograrlo sobreentendiéndose una tarea compartida entre los campos del conocimiento que integran el currículo a lo largo de toda la educación básica (Programa Nacional de Educación, 2001).

Schmelkes (1998) señala que elementos constitutivos de la educación básica debido a su importancia y que en el pasado habían sido descuidados, es el director de la escuela, el supervisor de la zona y la escuela como institución, de la misma forma puntualiza que hay investigaciones que subrayan la importancia que merece cada uno de estos elementos. Un hallazgo fundamental con respecto a la escuela es que debemos entenderla como...

... una organización compleja que exige una vida colectiva, la adquisición de una identidad y de una imagen, el desarrollo de metas compartidas y el compromiso de la comunidad educativa con las acciones necesarias para alcanzarlas

El director adquiere una relevancia que antes quizás se había ignorado...en sus manos se encuentra el poder de favorecer-o bien de obstaculizar-que se dé un proceso comprometido. En el país...no se han formado a los directores de escuela para poder asumir esta función. Pero cada vez es más evidente esta necesidad. (p.190)

En el Acuerdo 592 publicado en el Periódico Oficial de la Federación el 19 de agosto del año 2011 y por el cual se establece la Articulación de la Educación Básica en México, plantea que:

...Reorientar el liderazgo implica un compromiso personal y con el grupo, una relación horizontal en la que el diálogo informado favorezca la toma de decisiones centrada en el aprendizaje de los alumnos. ...Desde esta perspectiva, el liderazgo requiere de la participación activa de estudiantes, docentes, directivos escolares, padres de familia y otros actores, en un clima de respeto, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

El liderazgo es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo (p. 29).

En el año 2010 la OCDE planteó para México una serie de estrategias que debería considerar para mejorar la calidad de la educación en las escuelas mexicanas señalando en lo referente a directores escolares lo siguiente:

Las siguientes seis recomendaciones para consolidar mejores escuelas...se centran en la construcción de una profesión de liderazgo, en la reducción de desigualdades entre las escuelas que atienden a las comunidades más ricas y a las comunidades más pobres, en la simplificación de los planes de financiamiento, y en propiciar una mayor rendición de cuentas y la capacidad para responder a las necesidades de la comunidad.

- Definir un liderazgo escolar eficaz
- Profesionalizar la formación y el nombramiento de directores...
- Construir capacidad de liderazgo instruccional en las escuelas y entre ellas...
- Incrementar la autonomía escolar...
- Garantizar el financiamiento para todas las escuelas...
- Fortalecer la participación social...(p. 6)

En esencia las nuevas reformas propuestas apuestan por escuelas con mayor autonomía, lo que definitivamente implica un cambio radical en la función del directivo escolar, como señala Pozner (2000 p.89) "...como una posición moral, intelectual y funcional desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección

Hoy en día, el Gobierno Federal reconoce que para alcanzar la mejora escolar es central el papel de los directores y supervisores, quienes deben propiciar un clima de trabajo y ambiente favorable para promover los aprendizajes de los alumnos; motivar a los docentes; vincular a la escuela con la comunidad; diseñar implementar y evaluar procesos de mejora continua, entre otras funciones relevantes y tendientes a elevar la calidad y pertinencia de la educación.

### **Contexto de la experiencia.**

El IIIIEPE, cambia su estatus a partir de que se publica en el periódico oficial del estado del 27 de junio del 2012<sup>1</sup> en el tomo CXLVIII núm. 83, el Decreto núm. 342, por el que se crea el Instituto de Investigación Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del Estado de Nuevo León, como un Organismo Público descentralizado del Gobierno del Estado de Nuevo León, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

En el artículo 3º de dicho Decreto, se estipula que el Instituto tendrá por objeto:

...Formar posgraduados en el campo de la educación a través de programas de maestría y doctorado que deberán de caracterizarse por su pertinencia, innovación, calidad, enfoque estratégico y, principalmente, por su impacto en la mejora continua de la calidad del servicio educativo que en Nuevo León se brinda a la población (p. 7)

Y se le asignan facultades como:

Planear, diseñar e impartir programas académicos de reconocida calidad nacional e internacional.

---

<sup>1</sup> El IIIIEPE fue creado en el 2008 como organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación de Nuevo León

Promover y llevar a cabo programas, proyectos y actividades de investigación e innovación que se relacionen con la mejora sistemática de la calidad de la gestión, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en las escuelas... (p. 9)

Desde el 2009 se ofrece la Maestría en Innovación de la Práctica Educativa (MIPE) con un enfoque y características innovadoras y en cuyo objetivo general se plantea:

Formar profesionales de la educación que incidan en la práctica docente para innovarla, específicamente en las prácticas de enseñanza de Educación Básica.

Profesionales con las competencias necesarias para, primero, seguirse formando durante todo su trayecto de carrera y, segundo, incidir en la mejora de las prácticas de enseñanza para que se adecuen a lo pretendido por las reformas curriculares presentes y futuras (MIPE, documento de registro, p. 40)

El compromiso de la MIPE es con tres prácticas educativas: la docencia, la dirección de escuelas y la asesoría técnica a la escuela: hasta el momento se ha dado atención a más de 100 formandos, el seguimiento que se ha dado a los egresados muestra que el impacto en sus prácticas en general, es positivo.

### **Necesidades a las que responde la presente experiencia.**

El IIIIEPE, desde su creación se ha comprometido con apoyar y dar respuesta a las demandas y necesidades que en el ámbito de la educación se generan, es por ello que se dio a la tarea de buscar cuáles eran las prioridades inmediatas a atender en el Estado, encontrando áreas de oportunidad en el ámbito de la formación, una formación más focalizada y orientada a preparar profesionales expertos en una práctica educativa específica: la dirección de escuelas de Educación Básica.

Una primer necesidad la encontramos en la manera misma en que se llega a ser director de escuela, su nombramiento se hace a partir de lo que se denomina sistema de escalafón (promoción vertical), los candidatos son evaluados a partir de criterios como la antigüedad en el servicio, participación en actividades de formación docente, no siempre relacionada con la nueva función que se pretende desempeñar, iniciando su experiencia laboral con un conocimiento empírico de las funciones y responsabilidades de un director, frecuentemente “aprendida” de la relación previa que como docente tuvo con su director.

En un estudio reciente<sup>2</sup> (2008), se encuentra que:

...sólo el 10% de los directores mexicanos, se sintió adecuadamente preparado para asumir los retos de los aspectos más fundamentales del trabajo directivo...Las áreas en que los directores mexicanos se sintieron menos preparados fueron en la gestión de los docentes y personal (68%), en lo que se refiere a sí mismo (59%) incluye organizar el tiempo, el balance entre su vida personal y laboral y enfrentar la soledad en el puesto

El mismo estudio señala que...el director, después del docente en el aula, juega un papel clave en el desempeño de los estudiantes. Los resultados señalan que los nuevos directores enfrentan problemas en su trabajo para los cuales no se sienten adecuadamente preparados (p. 6).

---

<sup>2</sup> Presentado en el XI Congreso de Investigación Educativa en el año 2011. El estudio forma parte de una investigación internacional promovida por la red The International Study Preparation (ISPP) Actualmente está dedicado a investigar la utilidad de la preparación previa para ocupar el puesto desde el punto de vista de los propios directores en sus primeros tres años en el puesto.

Por otro lado se señala por parte de la OECD (2010), “los directores no tienen la formación, el desarrollo y los incentivos apropiados para enfocarse en mejorar la calidad de la instrucción y los resultados de las escuelas, ni para consolidar los vínculos de la escuela con la comunidad” (p. 6).

Una segunda necesidad parte de asumir que el tema de la dirección de escuelas es, en lo general, un tema que en nuestro contexto es materia pendiente, tanto a nivel local, nacional y a nivel de América Latina; no es un tema olvidado, pero sí bastante desatendido, en especial por los sistemas educativos nacionales, como señala Braslavsky (2001): “La mayor parte de los proyectos de reforma y mejoramiento de la calidad de la educación puestos en práctica en América latina en la década de 1990 implicaron capacitación de supervisores y de directores de escuela... casi todos estos proyectos se llevan a cabo como emprendimientos de corto plazo... Pretenden ser remedios para una inadecuada formación inicial que, sin embargo, parece continuar sin cambios fundamentales.” La autora distingue de entre ellos a México, por sus esfuerzos más sistemáticos y permanentes, así y todo Zorrilla y Pérez (2006, p. 124) comentan para el contexto específico de México: “Las posibles limitaciones de la dirección para enfrentar los retos de las reformas y los programas de mejora de la eficacia escolar, nos hacen preguntarnos acerca de la forma en que son seleccionados y formados los directores, las exigencias cotidianas del sistema educativo y el apoyo que reciben en su práctica cotidiana.”

Un tercer punto a ser considerado, y no por ello el menos importante es el de la escuela que hasta hoy se conoce como representativa del sistema, y está siendo cuestionada por la calidad el servicio y los resultados que ofrece. Es una escuela que fue funcional para una sociedad distinta. Esteve (2003) le llama la “escuela de la exclusión”, basada en una pedagogía igual para todos los alumnos; esta escuela forma sólo grupos de elite, en ella se da una educación homogénea, sin atender a la diversidad de los alumnos que existen en toda aula. Es una escuela en la que triunfan aquellos que traen consigo un buen bagaje cultural aportado por su socialización primaria, aquellos que no lo tienen, difícilmente van a poder acceder a conocimientos para los que no están preparados para construir y desarrollar.

El mismo autor, comenta: “... la mayoría de los adultos del presente fuimos educados en un sistema educativo selectivo, basado en la pedagogía de la exclusión, en el que encontrábamos natural una estructura piramidal de la que se iba excluyendo a los niños conforme se avanzaba en los niveles educativos del sistema.” (p. 41), ¿Ha cambiado esta situación en México? De no ser así, ¿qué acciones hay que emprender para lograrlo?

Es necesario transformar al sistema educativo, en realidad en él se han dado en los últimos años enormes cambios a todos los niveles, tanto en la política, en los planes de estudio, etc., por ejemplo: la obligatoriedad de la educación secundaria, la obligatoriedad de la educación preescolar; la preocupación, incipiente aún, por la calidad y la equidad. Se han dado grandes pasos, se avanza, falta mucho por hacer.

Ante los cambios que la sociedad y el mundo experimentan necesitamos repensar nuestra manera de educar, de hacer escuela, se necesita que la escuela se convierta, como señala Ángel Pérez Gómez en su artículo “La reforma necesaria” (Gimeno, 2006), en un espacio “... de vivencia de la cultura, no un espacio de transmisión academicista de la cultura... nuestro objetivo no puede ser un curriculum disciplinar, nuestro propósito debe ser desarrollar un curriculum basado en problemas, en situaciones reales.” (p. 103). La pregunta que se debe de hacer es: ¿se cuenta, en nuestras instituciones, con el personal preparado para esta nueva manera de hacer escuela?

Como señalan Zorrilla y Pérez (2006, p. 113) “La escuela es la unidad de cualquier sistema educativo. Podemos afirmar que existe una conciencia creciente de que el mejoramiento de la educación debe transitar por el cambio o transformación de la escuela. Incluso los gobiernos de diversos países suelen afirmar que en el centro de sus políticas y programas educativos está colocada la reforma de la escuela”. Las mismas autoras plantean (p. 114): “Vista a la distancia la tesis central de estas reformas, aunque no explícita en sus orígenes, parece sostener que los cambios en los procesos educativos... requieren de cambios en el gobierno, organización y funcionamiento de los centros escolares, así como de las estructuras meso y macro de los sistemas educativos...”.

Al analizar documentos generados por la propia Secretaría de Educación Pública como lo son: el “Programa Nacional de Educación 2001 – 2006”; las “Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas de Educación Básica” y el “Plan estratégico de transformación escolar”, encontramos que en ellos se establecen una serie de aspiraciones y retos que repercuten en la función directiva, por ejemplo:

“... las instituciones educativas necesitan una nueva cultura organizativa. Deben pasar del mundo de la burocracia rígida al de las organizaciones flexibles, capaces de aprender (PRONAE, p. 49)

En la calidad de la educación de los niños y jóvenes intervienen numerosos factores... la competencia del profesor... el funcionamiento de las escuelas... el liderazgo de los directores... la organización de los colectivos escolares... (PRONAE, p. 115)

La necesidad de formar a los directivos escolares... y de crear condiciones para que en su actividad favorezca los asuntos académicos... (PRONAE, 116)

“... se aspira a construir: una escuela que utilice de manera efectiva el tiempo destinado a la enseñanza... que promueva el desempeño profesional de sus docentes e impulse el trabajo conjunto como estrategia central para la toma de decisiones... una escuela que asuma su responsabilidad respecto a los resultados educativos, que evalúe su quehacer... abierta a la comunidad (Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas, p. 52).

Lograr que los centros escolares se conviertan en comunidades de aprendizaje implica cambios complejos... es una aspiración de largo plazo que orienta el cambio...” (Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas, p. 52).

“ Los trabajos... permitieron observar la necesidad de una normatividad... que tomara en cuenta... La necesidad de impulsar el liderazgo académico del director... la naturaleza compleja y diversa de las funciones asociadas a la dirección de las escuelas... La necesidad de atender a la singularidad de cada escuela... La rendición de cuentas sobre los resultados educacionales...” (Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas, pp. 56 y 57).

“Una gestión escolar entendida como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo – docente de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica, en y con y para la comunidad educativa. Una gestión que se distinga porque es capaz de centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos...” (Plan estratégico de transformación escolar, p. 10).

“... la gestión escolar... será posible a través de... participación comprometida y responsable... liderazgo compartido... comunicación organizacional basada en el



diálogo... Un espacio colegiado que facilite la construcción de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa...” (Plan estratégico de transformación escolar, p. 10).

“Incorporar la escuela en un nuevo modelo de gestión, va más allá de la mera elaboración de un documento de planeación, implica un cambio en la percepción del director, los docentes... respecto a cómo se desarrollan las tareas de la escuela y cuáles son las funciones y roles que cada uno desempeña.” (Plan estratégico de transformación escolar, p. 12).

Aunado a lo anterior en septiembre de 2013<sup>3</sup> se decreto elevar a rango constitucional aquellas disposiciones que dotan al Sistema Educativo Nacional de los elementos que impulsen su mejoramiento y aseguren la superación de los obstáculos que lo limitan, estableciendo así el Servicio Profesional Docente, donde se establecen los mecanismos para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio público educativo, así como el impulso a la formación continua con el fin de garantizar la idoneidad de los conocimientos y capacidad del personal docente, y del personal con funciones dirección y de supervisión de Educación Básica y Media Superior

Esto implica que la promoción a puestos directivos y de supervisión se otorgue a partir de cualidades, desempeño y mérito profesional de quienes ejercen, estableciendo concursos de ingreso, promoción y permanencia en el sistema, así mismo se reconoce que para alcanzar la mejora escolar es central el papel de los directores y supervisores, quienes deben propiciar un clima de trabajo y ambiente favorable para promover los aprendizajes de los alumnos; motivar a los docentes; vincular a la escuela con la comunidad; diseñar, implementar y evaluar procesos de mejora continua, entre otras funciones relevantes tendientes a elevar la calidad y pertinencia de la educación.

Las nuevas responsabilidades del director de educación básica son muchas y variadas ¿Será posible la mejora de la escuela sin un profesional ejerciendo su dirección? Hasta ahora en México le hemos apostado a que cualquier docente, cuando la situación es óptima, sólo con antigüedad en el servicio, puede ejercer el puesto sin problema.

Es evidente que nuestras escuelas difícilmente podrán mejorar el servicio que ofrecen si no cuentan con un director que cuenta con un perfil profesional adecuado, también es evidente que dicho perfil no garantiza nada pero, en definitiva, no podemos esperar que un director pueda asumir las tareas que se pretende logre sin la formación adecuada. “...Necesitamos, un director que no tiene que ser alguien que camine sobre las aguas o que los sepa todo, sino alguien que quiera trabajar con los profesores” Allen (2000) citado por De Vicente (2001 p.44), o también como afirma Azzara (2000) citado por el mismo autor “...el director que toma tiempo para dar palmaditas en la espalda a un profesor, para tranquilizar al padre angustiado o para secar los ojos de un chico asustado es el líder más efectivo” (p 44).

Por lo anterior se justifica la propuesta de un programa de formación muy puntual dirigido a formar Directores de escuela de Educación Básica.

### **Características de la Maestría en Dirección de Escuelas de Educación Básica**

---

<sup>3</sup> DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación. artículos 3o., 4o., 9o., 37, 65 y 66; y se adicionan los artículos 12 y 13 de la Ley General de Educación.

Los programas de formación que ofrece el Instituto a través del Programa de Formación para Profesionales de la Educación (ProForPE) se caracterizan por tener un modelo de formación que se sustenta y compromete con el Desarrollo Humano Pleno basado en las propuestas de Bronfenbrenner quien junto a otros investigadores han planteado el modelo Bioecológico (Bronfenbrenner & Morris, 2006). Por otro lado está la idea coincidente con la anterior, y que da un marco más amplio, la de Magnusson y Stattin, el enfoque holístico-interaccionista (Magnusson y Stattin, 2006).

Otros trabajos que vienen a enriquecer el modelo son los referidos a la filósofa Martha Nussbaum, ya que da la posibilidad de abordar los fines del desarrollo humano que generalmente las teorías psicológicas no asumen.

Así mismo el modelo de formación, asume el compromiso de responder a las necesidades de la sociedad mexicana del siglo XXI, pero en especial del estado de Nuevo León, así como a las necesidades de desarrollo profesional continuo de docentes y directivos de la educación básica.

El modelo también se compromete con trayectos formativos flexibles, adaptables con múltiples salidas, que cada formando selecciona de acuerdo a sus necesidades e intereses. Desde acreditar ocho unidades de aprendizaje que le permiten obtener el diploma en la especialidad en Gestión Pedagógica de la Escuela y con cuatro unidades de aprendizaje más, obtener el grado de maestría.

Los dispositivos de formación se comprometen con:

- una pedagogía de la autoformación
- la construcción de competencias profesionales
- el cambio disposicional del formando
- la construcción de un etos profesionalizante en cada escuela

### **Competencias profesionales con las que se compromete el programa**

Como todo programa de formación a nivel de posgrado, éste se compromete con competencias clave, que todo egresado debe de poseer; además de la construcción y desarrollo profesional, que se espera logre el formando.

#### **A. Ámbito profesional del director o directora de escuelas de educación básica**

1. *Comprender las dimensiones y rasgos que caracterizan a una práctica de dirección de escuelas de educación básica, responsable y sustentable, en el marco de la sociedad mexicana del siglo XXI.*
  - 1.1 Asume un perfil de desempeño profesional para orientar su práctica, acorde a las nuevas demandas y tendencias en educación.
  - 1.2 Construye y asume un marco deontológico que fundamente su quehacer profesional en la escuela.
  - 1.3 Comprende su práctica como una estrategia de intervención profesional, que impacta en la calidad de vida de las personas a las que se atiende.
  - 1.4 Confía de manera fundamentada y reflexiva en la propia capacidad para la dirigir a la escuela.
  - 1.5 Confía de manera fundamentada y reflexiva, en las competencias y compromiso profesional del colectivo que conforma a la escuela.
  - 1.6 Asume una postura crítica de los propios orígenes y prácticas culturales, así como del impacto social de su práctica.

- 1.7 Favorece y estimula el comportamiento democrático en la escuela y en las aulas, haciendo explícitas las ideas que le fundamentan, así como su importancia y trascendencia para la vida social.
2. *Identificar de manera colaborativa con base en procesos de reflexión y sistematización, áreas de oportunidad para la mejora en las prácticas profesionales que en la escuela se generan.*
  - 2.1 Gestiona de manera participativa, la sistematización de los rasgos de las prácticas que implementan en la escuela, con el fin de identificar áreas de oportunidad.
  - 2.2 Promueve y gestiona procesos de reflexión colaborativa con respecto a las áreas de oportunidad identificadas para su mejora.
  - 2.3 Diseña, implementa y evalúa proyectos de innovación sustentables en la escuela.
  - 2.4 Genera y publica documentos diversos que favorecen la puesta en común, la reflexión en colectivo con sus iguales y la transferencia del conocimiento profesional construido.
- 3 *Actuar como profesional reflexivo, que promueve entre sus iguales el comprender y asumir como fundamento para su práctica los enfoques teóricos vigentes.*
  - 3.1 Asume los principios teóricos más actualizados que explican al aprendizaje humano, así como su relación con la construcción de conocimientos complejos.
  - 3.2 Reflexiona y promueve entre sus iguales las prácticas de enseñanza como un mecanismo fundamental en la construcción de disposiciones y recursos, que dan soporte a mejores aprendizajes
  - 3.3 Comprende y asume que la construcción de un ethos en la escuela, debe estar comprometido con el desarrollo humano positivo de todos los miembros de la comunidad escolar.
  - 3.4 Reflexiona y se compromete con su colectivo profesional a conocer, comprender y asumir como fundamento para su práctica profesional, el rol que juegan las emociones en el desarrollo de competencias y la construcción de conocimientos.
- 4 *Actuar como profesional reflexivo y crítico al interpretar, los objetos de conocimiento y los bienes culturales, que fundamentan los propósitos de las prácticas de enseñanza.*
  - 4.1 Promueve y aplica desde una perspectiva crítica y actualizada la gestión y el liderazgo de la enseñanza.
  - 4.2 Identifica y esclarece con su colectivo profesional, las relaciones entre la cultura prescrita por el currículo, y la cultura de los alumnos, con el fin de facilitar los procesos de aprendizaje y desarrollo en el aula.
  - 4.3 Reflexiona y promueve con el colectivo profesional la comprensión de los aspectos fundamentales (conceptos, postulados y métodos), así como los ejes de conocimiento de las distintas disciplinas, como elementos esenciales en el logro de aprendizajes significativos.
  - 4.4 Promueve en la escuela, la construcción de un ethos abierto a la interacción, el diálogo, la discusión y la toma de decisiones en consenso.
  - 4.5 Organiza con el colectivo profesional la práctica interdisciplinar para favorecer la construcción del conocimiento, la adquisición y/o desarrollo de competencias en los alumnos
  - 4.6 Asume con sus iguales, el curriculum como parte de su responsabilidad profesional.

5. *Diseñar e implementar proyectos de desarrollo profesional continuo, a nivel personal, con sus iguales y/o los docentes de su escuela.*
  - 5.1 Autoevalúa sus propias competencias y desempeño profesional, diseña estrategias y consigue recursos y medios necesarios para su mejora.
  - 5.2 Promueve en su escuela, la construcción de una comunidad profesional de aprendizaje caracterizada por el trabajo colaborativo, las puertas abiertas de la escuela y del aula y la evaluación de las prácticas para su mejora.
  - 5.3 Desarrolla, implementa y evalúa con el colectivo profesional el proyecto pedagógico de escuela.
  - 5.4 Analiza con el colectivo profesional, de manera reflexiva y crítica la práctica docente/directiva, con el propósito de mejorar la calidad de aprendizaje de los alumnos.
  - 5.5 Promueve, asume y lidera como parte de la cultura profesional los principios y estrategias de la investigación-acción, tanto para la mejora de la práctica, como para la generación y gestión del conocimiento sobre la práctica misma.

## **B. Ámbito de gestión y liderazgo de las prácticas de enseñanza.**

1. *Generar y fortalecer una cultura de la escuela caracterizada por dar soporte a mejores prácticas de enseñanza.*
  - 1.1 Establece una clara distinción entre Gestión y Liderazgo
  - 1.2 Reflexiona y delibera con el colectivo profesional, respecto a las exigencias de la Reforma Integral de Básica hace a la cultura de la escuela. Genera la necesidad de cambio en la escuela.
  - 1.3 Gestiona y lidera los rasgos de la cultura organizacional que sustentan el desarrollo de una comunidad profesional de práctica.
  - 1.4 Identifica y esclarece junto con su colectivo profesional las relaciones entre la cultura prescrita por el currículo, y la cultura de los alumnos, con el fin de facilitar los procesos de aprendizaje y desarrollo en el aula
  - 1.5 Establece con el colectivo profesional de la escuela procesos de innovación en las prácticas de enseñanza
2. *Diseñar implementar y evaluar procesos deliberativos sobre el curriculum.*
  - 2.1 Lidera y gestiona junto con su colectivo profesional los procesos para la construcción e implementación del curriculum.
  - 2.2 Construye un ethos abierto a la interacción, el dialogo, la discusión y la toma de decisiones en consenso; en el que se respetan las opiniones diversas y se aprovecha al error para aprender de él.
  - 2.3 Fundamenta la toma de decisiones y el desempeño profesional en información obtenida de datos actualizados derivados del análisis sistemático de la práctica y de la valoración de los mismos.
  - 2.4 Orienta y fortalece al colectivo profesional, en la adecuada interpretación y selección de los saberes de los campos. disciplinares, en relación con los conocimientos, habilidades y disposiciones que exige el Perfil de Egreso de Educación Básica.
3. *Promover, gestionar y evaluar ambientes para el aprendizaje centrados en el que aprende.*
  - 3.1 Asegura la comprensión y respeto de las diversas trayectorias de desarrollo que cada alumno ha transitado, tomándolas como base esencial para que las y los docentes contextualicen sus prácticas de enseñanza.

- 3.2 Promueve la comprensión de una adecuada interpretación y selección de los saberes de los campos disciplinares en relación con los conocimientos, habilidades y disposiciones que exige el perfil de egreso de Educación Básica.
  - 3.3 Impulsa y orienta que para el diseño y planificación de situaciones y estrategias de enseñanza, deben ser considerados los avances en el aprendizaje de los alumnos, la lógica de la disciplina a aprender, su complejidad y los requerimientos curriculares.
  - 3.4 Gestiona recursos didácticos y espacios físicos pertinentes y necesarios para que docentes y alumnos puedan actuar y aprender
  - 3.5 Promueve/gestiona la comprensión sobre las habilidades que los alumnos necesitan para su desempeño como ciudadanos del siglo XXI: resolución de problemas, pensamiento crítico, pensamiento creativo, colaboración, aprendizaje independiente, argumentación, comunicación académica, entre otras.
  - 3.6 Analiza y comprende la necesidad de considerar habilidades, conocimientos y disposiciones de los alumnos como base para el diseño pedagógico-didáctico de situaciones y estrategias de enseñanza-aprendizaje.
- 4 *Establecer en la escuela una política de evaluación clara y acorde a los enfoques que la reforma vigente exige.*
- 4.1 Lidera junto con su colectivo profesional, la transformación de las prácticas de evaluación de los aprendizajes, acorde con la reforma vigente.
  - 4.2 Establece junto con el colectivo profesional de su escuela una política de evaluación sustentada en una evaluación auténtica, formativa, comprometida con el aprendizaje de los alumnos e inclusiva.
  - 4.3 Evalúa de forma sistematizada, la pertinencia y el ajuste pedagógico de las situaciones y actividades para el aprendizaje que los profesores diseñan en sus clases.
  - 4.4 Evalúa el avance en el aprendizaje de los alumnos, asegurando la construcción del conocimiento y el desarrollo de competencias que la reforma vigente exige.
  - 4.5 Comunica a alumnos, padres de familia, autoridades educativas y al colectivo docente, los avances logrados en los aprendizajes y competencias desarrollados por los alumnos, cuidando siempre el manejo ético de la información y evitando lastimar el desarrollo socioemocional de niños, niñas y jóvenes.

### **C. Ámbito de la escuela**

1. *Generar un clima de colaboración y cooperación con toda la comunidad escolar para alcanzar las metas y objetivos que la escuela pretende.*
  - 1.1 Promueve y desarrolla una comunidad profesional de aprendizaje en la escuela.
  - 1.2 Gestiona con todos los miembros de la comunidad escolar la participación activa en la definición de objetivos, metas y estrategias, así como la implementación y evaluación del proyecto estratégico de la escuela.
  - 1.3 Establece junto con su comunidad profesional una política clara de sistematizar la información que en la escuela se genere, esto con diversos propósitos: a) el rendimiento de cuentas a las autoridades administrativas y a los padres de familia; b) la gestión del conocimiento para el desarrollo del colectivo profesional y, c) la evaluación de los resultados de los proyectos emprendidos.

- 2 *Colaborar con su comunidad profesional, en el diseño y evaluación de situaciones y actividades de aprendizaje, que permitan la construcción de conocimientos y el desarrollo de competencias por parte de los alumnos.*
  - 2.1 Identifica áreas de oportunidad en el desempeño profesional especialmente en el diseño, adaptación y evaluación de situaciones y actividades de aprendizaje en las que se requiere trabajo colaborativo.
  - 2.2 Participa de manera activa y permanente, con los diversos equipos pedagógicos que existen en la escuela
- 3 *Establecer disposiciones para el uso y control de inmuebles, muebles y espacios destinados a la consecución de aprendizajes, adquisición y/o desarrollo de competencias.*
  - 3.1 Gestiona con su comunidad profesional el uso adecuado de los espacios siempre pensando en un mejor desarrollo de los procesos de E-A de los alumnos.
4. *Establecer el Consejo Técnico Escolar y el Consejo Escolar de Participación Social, como vía para la mejora del logro académico de los alumnos.*
  - 4.1 Establece con su comunidad profesional el Consejo Técnico de Escuela
  - 4.2 Diseña, organiza y evalúa junto con su comunidad profesional el plan estratégico de la escuela.
  - 4.3 Favorece y promueve en el Consejo Técnico de Escuela, espacios que permitan promover el desarrollo académico a través de la reflexión y el intercambio de experiencias de la práctica docente.
  - 4.4 Establece e integra con la comunidad escolar, el Consejo Escolar de Participación Social con el fin de colaborar en el desarrollo de los distintos programas académicos para el logro de mejores resultados académicos de los alumnos
5. *Conocer y aplicar los distintos instrumentos normativos y administrativos dentro de su ámbito de competencia a las diferentes situaciones que se den en la escuela.*
  - 5.1 Gestiona de manera asertiva el uso de instrumentos normativos y administrativos en su ámbito de competencia

### **Líneas de formación**

La maestría en Dirección de Escuelas de Educación Básica (MDEEB), es un programa con orientación profesionalizante que se compromete entre otras cosas con la construcción de saberes, habilidades y disposiciones necesarias para gestionar los procesos pedagógicos en la escuela, liderar procesos de innovación que impacten en la calidad de los aprendizajes, conformar comunidades profesionales de práctica, asesorar, acompañar y evaluar al desempeño docente.

Sus egresados son expertos en la gestión y liderazgo de escuelas de educación básica que, a partir de la problematización y la reflexión sobre su práctica, son capaces de diseñar, implementar y evaluar innovaciones sustentables, que impacten en la comunidad profesional, enriquezcan el saber que fundamenta al desempeño profesional, y hagan realidad los compromisos de calidad y equidad que la escuela mexicana pretende hoy día.

La MDEEB se compromete con las siguientes líneas de formación:

- **Fundamentos para la gestión pedagógica y la innovación**

Esta línea de formación se compromete con la construcción de los recursos necesarios para comprender primero, el compromiso que tiene la Educación Básica en

México con el desarrollo armónico de todas las capacidades del ser humano; recursos para comprender también las principales teorías y enfoques que sustentan las tareas fundamentales de la escuela mexicana en el siglo XXI. Se compromete con la construcción de las disposiciones que deben caracterizar al profesional responsable del diseño y desarrollo de un *Etos* y una cultura comprometidos con los valores y rasgos que determinan el marco legal y administrativo de la educación básica en México.

Este trayecto está conformado por dos unidades de aprendizaje:

1. Fundamentos para la gestión pedagógica de la escuela.

Propósito:

Construir y desarrollar las competencias profesionales necesarias para que el director de escuela de Educación Básica comprenda, y asuma en su práctica, los marcos teóricos y enfoques que explican a fenómenos como: el desarrollo humano; el aprendizaje y su relación con el conocimiento; el proceso de enseñanza a la luz de las nuevas propuestas curriculares; la práctica profesional y sus determinantes, entre otros.

2. Fundamentos para la innovación en la práctica de enseñanza

Propósito:

Construir y desarrollar las competencias profesionales necesarias para liderar procesos de mejora en la práctica de enseñanza, las competencias para superar al instruccionismo dominante en el quehacer docente. Se compromete con la construcción de conocimientos relacionados con la enseñanza y aprendizaje en el aula; la cultura de la escuela; el cambio disposicional y el enfoque por competencias; los nuevos enfoques sobre evaluación de los aprendizajes y la evaluación del desempeño docente, entre otros.

• **Administración de escuelas de Educación Básica**

Esta línea de formación se compromete con la construcción de competencias profesionales necesarias para administrar los recursos humanos y materiales de una escuela de educación básica. Se compromete además con la construcción de conocimientos y habilidades relacionados con la normativa que rige la tarea educativa de la escuela, y el desempeño laboral y profesional en estas instituciones.

El trayecto formativo está conformado por dos unidades de aprendizaje:

1. Procesos administrativos de la escuela

Propósito:

La unidad de aprendizaje se compromete con la construcción de conocimientos, habilidades y actitudes que todo director de Educación Básica debe construir para poder dar soporte a los procesos que se presentan en la organización escolar como: planeación y organización del trabajo escolar; administración y gestión de recursos y programas educativos; gobernanza escolar entre otros.

2. Normativa de la práctica de dirección de escuelas

Propósito:

Favorecer el conocimiento y las disposiciones necesarias para acatar y respetar el marco normativo que rige por una parte, las prácticas educativas que en la escuela se generan, y por otra las condiciones laborales de trabajo y de desempeño profesional. Se compromete con el conocimiento del Artículo

Tercero Constitucional, la Ley General de Educación y de leyes y reglamentos particulares que competen a este ámbito.

- **Gestión y liderazgo de los procesos pedagógicos de la escuela**

Esta línea de formación se compromete con el desarrollo de competencias profesionales que le permitan al director intervenir para que los procesos pedagógicos en la escuela cumplan con las características que les determinan el marco curricular, la reforma educativa vigente, el marco legal y los nuevos enfoques teóricos, entre otros.

Se compromete también con la construcción de conocimientos, habilidades y disposiciones necesarios para liderar los procesos de mejora, tanto en las dimensiones organizacionales que dan sustento a los procesos educativos, como en los procesos de enseñanza y trabajo académico que realizan los docentes.

El trayecto formativo está conformado por cuatro unidades de aprendizaje:

1. Gestión y liderazgo organizacional I

Propósito:

Construir y desarrollar los conocimientos habilidades y disposiciones necesarios para, identificar los paradigmas organizacionales aplicables en las escuelas de educación básica; distinguir entre procesos de gestión y procesos de liderazgo; comprender las características de los procesos de innovación en la enseñanza; identificar los rasgos de la cultura de la escuela y su coherencia con las propuestas educativas vigentes.

2. Gestión y liderazgo organizacional II

Propósito:

Construir y desarrollar los conocimientos, habilidades y disposiciones necesarias para, identificar los modelos estratégicos de gestión educativa aplicables en las escuelas de educación básica; analizar críticamente modelos para la evaluación del desempeño profesional; promover el desarrollo profesional en la escuela; liderar y gestionar el proyecto de centro con enfoque estratégico y evaluar el impacto de la cultura escolar en los procesos de aprendizaje que se promueven, entre otros.

3. Gestión y liderazgo pedagógico I

Propósito:

Construir y desarrollar las competencias profesionales necesarias para, comprender la centralidad de lo pedagógico en la tarea directiva; construir en la escuela una cultura inclusiva que responda a las necesidades y desarrollo de todos; comprender los rasgos del *Etos* académico así como de su impacto en las prácticas de enseñanza y evaluación de los procesos de aprendizaje; liderar de manera participativa la construcción, implementación y evaluación del proyecto educativo de centro; establecer de manera colaborativa los indicadores de éxito para las distintas prácticas educativa que en la escuela se generan, entre otros.

4. Gestión y liderazgo pedagógico II

Propósito:

Construir y desarrollar las competencias profesionales necesarias para, generar una cultura de la evaluación formativa de los aprendizajes en la



escuela; integrar el uso inteligente las TIC en los procesos de innovación en la enseñanza; construir en la escuela una comunidad de aprendizaje para transformarla en una organización que aprende; aprovechar la información derivada de las evaluaciones que en la escuela se aplican para re-informar la toma de decisiones con respecto a la innovación en las prácticas de enseñanza, entre otras.

- **Liderazgo para la innovación en la Educación Básica**

Esta línea de formación se compromete con brindar los recursos necesarios para que el director de escuelas de Educación Básica comprenda, de manera crítica las grandes tendencias que impulsan a los sistemas educativos nacionales a transformarse para responder mejor a las demandas generadas por el cambio social, cultural, económico y tecnológico. Al mismo tiempo brinda un marco de análisis que permite al profesional de la educación enfrentar a los retos futuros que encuentre en el desempeño de su práctica.

Este trayecto formativo está conformado por tres unidades de aprendizaje:

1. El nuevo contexto social, económico y cultural: su impacto en la escuela de hoy

Propósito:

Construir y desarrollar las competencias profesionales necesaria para reflexionar sobre los nuevos escenarios en los que se inserta la escuela, caracterizados por sociedades del conocimiento y del aprendizaje, con todo lo que ello implica. La unidad propone un análisis del contexto actual en el que se desenvuelve la educación mexicana para de ahí dimensionar la importancia del liderazgo en la gestión escolar.

2. Sistemas educativos innovadores

Propósito:

La construcción de conocimientos, habilidades y disposiciones profesionales necesarias para comprender de manera crítica los rasgos, características y debilidades del Sistema Educativo Nacional; los rasgos características y debilidades de las reformas educativas vigentes en el Sistema Educativo Nacional; los rasgos y características de los sistemas educativos que mejores resultados académicos arrojan en el mundo.

El programa también se compromete con la construcción de las competencias profesionales necesarias para entender y promover los cambios educativos necesarios en las escuelas de Educación Básica

3. Taller de Dirección de Escuelas de Educación Básica

Propósito:

Este taller proporciona un espacio de reflexión en el que se analizan y resuelven casos y problemas, relacionados con la mejora de los aprendizajes en la escuela; la evaluación de las prácticas profesionales; la resolución de conflictos en las relaciones humanas; la integración de los padres de familia a la dinámica escolar; las relaciones con la comunidad, entre otros.

La unidad de aprendizaje seminario de propuestas innovadoras en la práctica de dirección de escuelas, permite al formando diseñar su proyecto de innovación con la que podrá obtener el grado.

**Malla curricular**

**Maestría en Dirección de Escuelas de Educación Básica**

LÍNEAS DE FORMACIÓN	CUATRIMESTRE 1	CUATRIMESTRE 2	CUATRIMESTRE 3	CUATRIMESTRE 4	CUATRIMESTRE 5	CUATRIMESTRE 6
Fundamentos para la gestión pedagógica y la innovación	Fundamentos para la gestión pedagógica	Fundamentos para la innovación en la práctica de enseñanza				
Administración de escuelas de Educación Básica		Procesos administrativos de la escuela		Normativa de la práctica de dirección de escuelas		
Liderazgo para la innovación en la educación básica	El nuevo contexto social, económico y cultural: su impacto en la escuela de hoy			Sistemas educativos innovadores		Taller de dirección de escuelas de educación básica
Gestión y liderazgo de los procesos pedagógicos de la escuela			Gestión y liderazgo organizacional I		Gestión y liderazgo organizacional II	Seminario de propuestas innovadoras en la práctica de dirección de escuelas
			Gestión y liderazgo pedagógico I		Gestión y liderazgo pedagógico II	

Especialidad en Gestión Pedagógica de la Escuela

**Conclusiones**

De la experiencia, el equipo de diseño concluye:

1. Estamos convencidos que la formación de los futuros directores debe estar centrada en el aprendizaje, el conocimiento y la reflexión sobre la práctica.
2. Es necesario sumir un fuerte compromiso con la formación innovadora, pues es lo único que puede garantizar que tengamos escuelas en las cuales los directores se comprometan con el cambio.
3. Necesitamos encontrar mecanismos idóneos para difundir entre la comunidad educativa las características de una buena práctica de dirección de escuelas.
4. No olvidar que son nuestros alumnos quienes van a ser los beneficiados con esta transformación, que es urgente incorporarlos y dinamizarlos en esa nueva cultura de las escuelas que aprenden, mientras nosotros no los asumamos difícilmente los podremos incorporar.
5. Sólo el director con una idea clara de su liderazgo y del papel decisivo que juega en la transformación de la escuela, tendrá la posibilidad clara de gestionar el curriculum, promover aprendizajes de calidad para sus alumnos, y ser capaces de guiar y acompañar un cambio sustentable en las escuelas.

### **Bibliografía**

BRASLAVSKY, C. (2001). *Necesidades y respuestas en la formación para la gestión y las políticas educativas en América latina: tendencias y construcción de estrategias compartidas*. En C. Braslavsky & F. Acostas (Orgs.), *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América latina* (pp. 7 – 26). Buenos Aires, Argentina: IIPE – UNESCO.

BRONFENBRENNER, U. Y MORRIS, P. (2006). *The Bioecological Model of Human Development*. En Damon, W. & Lerner, R. (Eds.), *Handbook of Child Psychology*, Vol. 1. (pp. 793 – 828). Hoboken, NJ, EE. UU.: John Wiley & Sons.

DE VICENTE P. (2001) Coord. *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. España: Universidad de Deusto

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (2013) *DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación*, recuperado en: <http://www.presidencia.gob.mx/reformaeducativa/assets/downloads/reforma-a-la-ley-general-de-educacion.pdf>

ESTEVE, J. (2003). *La tercera revolución educativa. La educación en la sociedad del conocimiento*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

GARCÍA, G. NELSON, S. SLATER, CH. *Los problemas de la dirección escolar y la preparación previa para resolverlos: un estudio de directores noveles de Estados Unidos y México*, recuperado en [http://www.comie.org.mx/congreso/memoria-electronica/v11/docs/area\\_16/0522.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoria-electronica/v11/docs/area_16/0522.pdf)

GIMENO, J. (2006). *La reforma necesaria: entre la política educativa y la práctica escolar*. Madrid, España: Ed. Morata

GOBIERNO CONSTITUCIONAL DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE NUEVO LEÓN. Periódico Oficial del 17 de junio de 2008, en el tomo CXLV núm. 81. Secretaría General de Gobierno 3-17

GOBIERNO CONSTITUCIONAL DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE NUEVO LEÓN. *Decreto 342* publicado en el Periódico Oficial del 27 de junio del 2012 en el tomo CXLVIII núm. 83, Secretaría General de Gobierno

OCDE (2010), *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México* recuperado en <http://www.oecd.org/edu/preschoolandschool/47101613.pdf>

MAGNUSSON, D. Y STATTIN, H. (2006). *The person in context: a holistic-interactionistic approach*. En Damon, W. & Lerner, R. (Eds.), *Handbook of Child Psychology*, Vol. 1. (pp. 400 – 464). Hoboken, NJ, EE. UU.: John Wiley & Sons.

PERIÓDICO OFICIAL. (27-junio-2012). *Decreto Núm. 342 por el que se expide la Ley que crea el Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del Estado de Nuevo León*. Monterrey, N.L., México: Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Nuevo León.

POZNER, P. (2000) *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.

PRAWDA, J. y FLORES, G. (2001) *México educativo revisitado. Reflexiones al comienzo de un nuevo siglo*. México: Ed. Océano

SEP (2001) *Programa Nacional de Educación 2001-2006. Por una educación de buena calidad para todos. Un enfoque educativo para el siglo XXI*. México, D.F.

SEP (2003). *Hacia una política integral para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica*. México, D. F; Secretaría de Educación Pública.

SEP (2006). *Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas*. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas de Educación Básica. Distrito Federal, México: SEP

SEP (2006). *Plan estratégico de transformación escolar*. Distrito Federal, México: SEP

SEP (2011) *Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica en México*. México.

**SCHMELKES, S. (1998) *La educación básica* (pp 173-194). En LATAPÍ, P. (Coord.) *Un siglo de Educación en México, Tomo II. México: Fondo de Cultura Económica.***

UNESCO (2005) *Informe mundial de la UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento*. Ed. UNESCO

ZORRILLA, M. y PÉREZ, G. (2006). *Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, 4e, Recuperado de <http://www.rinace.net/vol4num4e.htm>