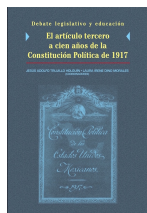




Red de Investigadores Educativos Chihuahua A.C.  
Chihuahua, México  
[www.rediech.org](http://www.rediech.org)



ISBN: 978-607-98139-0-1  
<https://rediech.org/inicio/images/k2/Debate-02-04.pdf>

Claudia Navarro-Corona

2018

# Modelos de dirección escolar de educación básica en las reformas al artículo tercero constitucional y la normatividad asociada

En J.A. Trujillo Holguín y L.I. Dino Morales (coords.). *Debate legislativo y educación. El artículo tercero a cien años de la Constitución Política de 1917* (pp. 135-144). Chihuahua, México: Red de Investigadores Educativos Chihuahua.



Creative Commons Atribución / Reconocimiento-No comercial 4.0.  
Licencia Pública Internacional  
CC BY-NC 4.0

# Modelos de dirección escolar de educación básica en las reformas al artículo tercero constitucional y la normatividad asociada

Claudia Navarro-Corona

## RESUMEN

**A** lo largo de la historia del país, el artículo tercero ha tenido doce modificaciones y reformas. El presente capítulo ofrece al lector una presentación ordenada y cronológica de las transformaciones más relevantes del artículo tercero constitucional. La revisión inicia en la primera versión del artículo sobre educación que se integró en la Constitución de 1857 hasta la más reciente reforma en 2016. Junto con esta, se incluye la revisión de 23 documentos que se han derivado para la ejecución y cumplimiento de las reformas constitucionales. En su conjunto, las leyes secundarias, las reformas curriculares, los acuerdos institucionales y los Acuerdos secretariales aprobados y publicados para dar cumplimiento a la ley constitucional han matizado el rol de los directores escolares modificando su el tipo de participación en el sistema e incluso, las trayectorias e incluso, el perfil de los aspirantes. Se concluye a lo largo de la historia hemos atravesado por lo menos tres modelos de dirección escolar que se encuentran esbozados en la normatividad, En la reforma de 2013 se identifica la presencia de dos modelos de dirección escolar que se encuentran tensionados y que no favorecen la homogenización de una visión respecto a la función. Se recomienda la clarificación de funciones y la especificación no solo de la delimitación de competencias de los integrantes de los equipos directivos, sino de la identificación de coyunturas y puntos de convergencia entre los miembros de los cuerpos directivos.

## INTRODUCCIÓN

En 2010, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) dirigió a México el informe “Mejorar las escuelas” en las que se presentaron 14 propuestas para mejorar la educación en el país en términos de mejor enseñanza y mejores escuelas (OCDE, 2010). La primera recomendación para mejorar las escuelas fue definir el liderazgo escolar. De acuerdo con los resultados del estudio realizado por el organismo internacional, los directores escolares realizan sus tareas en marcos de estructuras improvisadas.

Claudia Navarro Corona. Profesora-investigadora de la Escuela de Humanidades y Educación del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, del Consejo Mexicano de Investigación Educativa y del Grupo de Investigación e Innovación en Educación del Tecnológico de Monterrey. Es Doctora y Maestra en Ciencias Educativas por el Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo de la Universidad Autónoma de Baja California y Licenciada en Educación Secundaria por la Escuela Normal Superior de Hermosillo. Se especializa en el estudio de la función directiva en Educación Básica, la trayectoria de los actores y el aprendizaje de las funciones directivas. En 2015, recibió el premio al mejor trabajo de investigación doctoral en México por el Consejo Mexicano de Investigación. Trabajó como subdirectora de evaluación de docentes y directivos de educación básica en el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Se ha desempeñado en el campo de la enseñanza por más de diez años. Correo electrónico: c.navarroc corona@gmail.com.

El mismo documento señaló que se requiere definir roles de manera clara que favorezca una visión común entre quienes dirigen las escuelas. También se argumentó en la necesidad de que el país trabaje en alcanzar una perspectiva compartida respecto al rol que desempeñan los directores escolares.

El presente capítulo ofrece al lector una exposición ordenada y cronológica de las principales reformas al artículo tercero constitucional. También se incluyen las leyes secundarias, acuerdos secretariales y otros documentos de política que en su operación han modificado en diversas ocasiones el rol que cumplen los directores de escuela dentro del sistema educativo. Así, el objetivo central del presente trabajo es identificar las implicaciones que el puesto de la dirección escolar ha tenido a la luz de las reformas constitucionales o a la sombra de las transformaciones en las orientaciones políticas del Sistema Educativo Nacional Mexicano (SEN).

El capítulo se compone de tres apartados adicionales a esta introducción. El siguiente apartado “El artículo tercero y la normatividad asociada”, muestra los documentos que se incorporaron en la revisión y ofrece detalles del proceso que se siguió. El apartado “La cronología de las reformas y su incidencia en el puesto directivo” expone las reformas sustanciales del artículo tercero constitucional, los documentos secundarios y las incidencias que identifican en los documentos en el rol de los directores escolares, en sus funciones o incluso en el perfil de los aspirantes. Por último, el apartado de conclusiones expone los modelos identificados en la normatividad mexicana a través de las transformaciones del artículo tercero y la normatividad asociada a la ejecución de sus transformaciones.

### **EL ARTÍCULO TERCERO Y LA NORMATIVIDAD ASOCIADA**

El presente trabajo puede ser clasificado como un estudio documental del marco normativo educativo. Para su desarrollo se identificaron las doce versiones del artículo tercero constitucional en el Orden Jurídico Nacional de México. También se integraron los documentos de política educativa, leyes secundarias o acuerdos secretariales que estaban en funcionamiento en el marco de cada reforma. La tabla 1 especifica los documentos que se integraron en la presente revisión.

### **LA CRONOLOGÍA DE LAS REFORMAS Y SU INCIDENCIA EN EL PUESTO DIRECTIVO**

En 1857 se publicó la Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos. A la letra, el artículo tercero establecía que “la enseñanza es libre. La ley determinará qué profesiones necesitan título para su ejercicio, y con qué requisitos se deben expedir [sic]” (DOF, 1857).

Diez años más tarde, se publicó la Ley de Instrucción Pública del Distrito Federal (DOF, 1867) en la que se establecía la Junta Directiva de la Instrucción Primaria y Secundaria. Esta Junta funcionaba como un órgano de gobierno en el que participaban directores de primaria y secundaria, el ministro de educación y un vicepresidente, que era elegido por los propios miembros.

Al estar declarada la educación como libre, la responsabilidad de la Junta consistía en tomar decisiones y realizar propuestas educativas ante el gobierno para la mejora de la instrucción pública. Como instancia instituida, la Junta gozaba de cierta autonomía, no solamente para presentar sus propuestas, sino para examinar y participar en los trámites de obtención de títulos y otorgamiento de los mismos (DOF, 1867), de acuerdo a lo normado en el vigente artículo tercero.

**Tabla 1. Leyes y documentos integrados en la revisión**

<b>Artículo tercero constitucional</b>	<b>Año</b>	<b>Otros documentos</b>
Constitución	1857	
	1867	Ley de instrucción pública del Distrito Federal
Constitución	1917	
Reforma	1934	
	1940	Ley Orgánica de Educación Pública
Reforma	1946	
	1973	Ley Federal de Educación Reglamento de Escalafón
Reforma	1980	
	1982	
Reforma	1992	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal.
Reforma	1993	Ley General de Educación
Reforma	2002	
	2005	Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas.
	2006	Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas
	2008	Alianza por la Calidad de la Educación
Reforma	2011	Acuerdo 592
Reforma	2012	
Reforma	2013	
	2014	Acuerdo 01/03/14
Reforma	2016	

Fuente: Elaboración propia.

Si bien, de acuerdo con el artículo tercero publicado en 1857, la enseñanza era libre, la Junta proponía los libros de texto que servía para cada ciclo escolar. Sus integrantes examinaban distintas obras y verificaban que la selección para cada ciclo correspondiera a un conjunto de criterios definidos. De acuerdo con la Ley de Instrucción Pública del Distrito Federal, se buscaba:

Que se prefieran en igualdad de circunstancias los autores nacionales a los extranjeros: que se elijan aquellos cuyo método de enseñanza sea más práctico; que en lo posible la enseñanza se uniforme, de modo que no haya contradicción en las doctrinas esenciales de los diversos autores que se sigan en una misma carrera [DOF, 1867, p. 2].

Eventualmente, con la publicación de la Constitución de 1917 y su primera reforma en 1934, la educación ofrecida por el Estado adquirió las características de laicidad y gratuidad (DOF, 1917) y la educación primaria se declaró obligatoria (DOF, 1934). De acuerdo con la reforma al artículo tercero la educación impartida por el Estado era socialista. Esta característica también trastocó la gestión de los establecimientos educativos; por ejemplo, de acuerdo con la Ley Orgánica de Educación Pública (DOF, 1940) los estudiantes de educación secundaria, podían organizarse en sociedades y participar en el gobierno de la institución en la que estudiaban.

En 1946 el artículo tercero constitucional tuvo una nueva reforma en la que se definió la educación como nacional, en cuanto a que buscaba la comprensión de los problemas nacionales y la defensa de la soberanía; democrática, entendida esta como un estilo de vida; y orientada hacia la convivencia humana para que el educando apreciara la dignidad de la persona y la integridad de la familia (DOF, 1946). En esta reforma, se integró la fracción VIII en la que por primera vez se declaró la facultad del Estado para establecer sanciones a los funcionarios que no hicieran cumplir las disposiciones del artículo.

En la década de 1960 se comenzó a dar mayor prioridad a la cobertura del Sistema Educativo Nacional (Solórzano, 2005). En los años siguientes se sucedieron una serie de transformaciones que matizaron el trabajo de los directores escolares: 1973 se publicó la Ley Federal de Educación (DOF, 1973a). Si bien, este documento no hace mención precisa de la función de los directores escolares, se ordenó que los “establecimientos educativos deberán vincularse activa y constantemente con la comunidad” (art. 22), con lo que se esbozaba un nuevo perfil de director escolar más participativo.

Adicionalmente, ese mismo año, se publicó el Reglamento de Escalafón para los trabajadores al servicio de la Secretaría de Educación Pública (DOF, 1973b), mediante el cual se regulaban los procesos de ascenso al puesto de la dirección escolar. Los profesores que desearan acceder al puesto deberían acreditar un puntaje mínimo, obtenido mediante el cumplimiento de diferentes rubros: conocimientos (45%), aptitud (25%), antigüedad (20%) y disciplina y puntualidad (10%). La orientación de los perfiles (DOF, 1973b). La asignación de los puntajes se realizaba por medio de exámenes de conocimientos, por la evaluación de la autoridad inmediata superior y por los años en el puesto. La naturaleza de los rubros de evaluación perfilaba las trayectorias de los profesores propiciando que la mayoría de los aspirantes llegaran al puesto de la dirección escolar hacia el final de su carrera docente; o bien, permitía que los individuos de mayor afinidad con grupos hegemónicos accedieran con mayor facilidad al puesto.

El crecimiento del Sistema Educativo Nacional propició la descentralización del sistema, por lo que en 1978 se establecieron Delegaciones Generales en los estados que desconcentraran la administración educativa del país (Covarrubias, 2000; Navarro-Corona, Reyes y Cordero, 2017). Se nombraron delegados en las entidades federativas por lo que se modificaron las relaciones entre las autoridades centrales en el Sistema Educativo. Esta condición hizo necesaria la búsqueda de estrategias que regularan el funcionamiento de los establecimientos escolares en los estados del país. Una década más tarde, en 1982, se publicaron acuerdos secretariales que definieron la organización de las escuelas de educación básica: Acuerdo 96, 97 y 98 por el que se definieron la organización y el funcionamiento de las escuelas primarias, secundaria general y secundaria técnica, respectivamente.

Los acuerdos secretariales fueron difundidos entre 1981 y 1982 en las escuelas por medio de manuales de organización, uno dirigido a la educación primaria, uno a la educación secundaria técnica y otro a la educación secundaria general. Adicionalmente, en 1982 se escribió un manual dirigido específicamente a la función del director de secundaria que describía las funciones del puesto y se basaba en los acuerdos y en los manuales de organización de las escuelas, previamente citados. No se encontraron registros de manuales dirigidos al subdirector de la escuela o para el director de primaria.

En concordancia con los acuerdos, la responsabilidad de la dirección escolar es diferenciada en la educación primaria y en la secundaria. Según los manuales de secundaria, el personal di-

rectivo en el nivel secundaria, tanto técnicas como generales, está constituido por el director y un subdirector por cada turno (DOF, 1982a, 1982b; SEP, 1981a, 1982b); no así en primaria, en donde el director es la cabeza de la institución (SEP, 1981b). En todos los casos, el director es declarado como la máxima autoridad de la escuela y es el responsable del “funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes” de la actividad y la vida del plantel (DOF, 1982a y 1982b, Art. 18).

El Manual de Funciones del Director Secundaria establece que el propósito del puesto es: Planear, organizar, dirigir, y evaluar la prestación del servicio de educación secundaria, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones dictadas por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública [SEP, 1982a, p. 1].

En concordancia con la intención de la SEP de homogenizar el funcionamiento del servicio educativo que se encontraba en proceso de desconcentración administrativa, las funciones de los directores escolares se centraban en el control del funcionamiento de la vida escolar: controla la puntualidad de estudiantes y alumnos, supervisar la asistencia de los mismos, vigila el apego del trabajo docente a los planes y programas emitidos por la SEP, custodiar el patrimonio escolar, denunciar actos delictivos, expedir y manejar los documentos oficiales y la información generada, presidir las juntas, colaborar con las autoridades educativas y servir como vínculo de comunicación entre la administración central y el personal de la escuela, dar atención a problemas de la comunidad escolar, procurar la seguridad del personal, planear actividades de trabajo y promover la formación docente (SEP, 1981, 1982a, 1982b; DOF, 1982a, 1982b, 1982c).

Por su parte, en el caso del subdirector de secundaria, el puesto es definido como el segundo al mando. Su rol consiste en colaborar con el director y auxiliarle en el cumplimiento de funciones (DOF, 1982a, 1982b). Los manuales de organización señalaban que su propósito es “colaborar con el director en la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades pedagógicas, técnicas y administrativas del plantel” (SEP, 1982b, p.21).

Aunque el subdirector está facultado para sustituir al director en su ausencia, no está autorizado para efectuar funciones de decisión e impacto en la institución, por lo que el control se centraliza en la figura del director de escuela. Las restricciones del puesto quedan más claramente establecidas en el caso de los subdirectores de secundarias generales: el subdirector no puede sustituir o suplir al director en la representación del plantel, tratar con la representación sindical, acordar el funcionamiento del plantel con las autoridades, funcionar como conducto inmediato entre éstas y el personal de la escuela, certificar documentos oficiales, custodiar el patrimonio de la escuela o proponer movimientos laborales de personal, convocar o presidir las juntas (SEP, 1981).

Otro cambio relevante en el Sistema Educativo nacional se dio a inicios de la década de los 90. En 1992 se publicó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), con lo que se acentuó la aspiración de la SEP de reorganizar su Sistema Educativo. En 1992 y 1993 el artículo tercero tuvo dos reformas que trajeron como resultado la declaración de la educación como un derecho, se incorporó la educación secundaria a la educación básica obligatoria y se extendió la responsabilidad del Estado de definir planes y programas de estudio para este nivel educativo. En 1993 se aprobó y publicó la Ley General de Educación (LGE) (DOF, 1993), que sustituyó la Ley Federal de Educación de 1973, con lo que se ratificó la reorganización del Sistema educativo Nacional.



Dado que la Ley Federal de Educación (DOF, 1973), fue derogada, los Acuerdos Secretariales 96, 97 y 98 derivados de dicha Ley perdían su vigencia. Fue hasta 2005 cuando la SEP publicó orientaciones generales para el gobierno y funcionamiento de las escuelas y la elaboración de normatividad en las entidades federativas. Una nueva versión del documento se publicó en 2006, año en el que se puso en marcha la Reforma de Educación Secundaria. El documento de las Orientaciones Generales incluyó la educación preescolar, la primaria y la secundaria y se integraron planteamientos sobre el trabajo de dirección escolar para cada nivel educativo (SEP, 2006). Las orientaciones señalaban que a diferencia de los Acuerdos publicados en la década de los ochenta:

[...] alude a procesos que tienen que ver con la toma de decisiones, la construcción de acuerdos y consensos, la solución de problemas y conflictos, las relaciones entre el personal docente y no docente de la escuela y los demás integrantes de la comunidad escolar (SEP, 2006, p. 12).

Las orientaciones trataron con relevancia la función de los directores escolares. Una diferencia sustancial en las orientaciones (SEP, 2006), fue que el trabajo directivo se proponía como una función colegiada en la que participaran docentes y la gestión se desarrollara de forma conjunta para construir una cultura más democrática y participativa (SEP, 2006).

El documento de las Orientaciones mantuvo la posición del director escolar como la máxima autoridad dentro del plantel. Se definió como el responsable de las decisiones para el funcionamiento y de promover el desarrollo de los docentes en el ejercicio del liderazgo encaminado a la obtención de resultados educativos favorables por los estudiantes. De acuerdo con el documento, todos los actores educativos, y no solo el director y el subdirector, deberían estar involucrados en la gestión de la institución. El concepto de director oficial que se propone en el documento de Orientaciones dice a la letra:

La autoridad escolar es el director, quien es responsable de tomar decisiones para el funcionamiento de la escuela en estricto apego a los lineamientos establecidos en el plan y programas de educación secundaria vigentes y a la normatividad aplicable. Dichas decisiones se refieren a los ámbitos de desarrollo curricular; organizacional; administrativo referido a los recursos materiales y financieros, así como de la gestión del personal, y de relación tanto con los padres de familia o tutores como con la comunidad en que se ubica la escuela.

El director es la máxima autoridad de la escuela, por lo que es el responsable de dirigir, organizar “coordinar y distribuir”, supervisar, asesorar, apoyar, dar seguimiento y evaluar el trabajo que realiza el personal escolar para garantizar el adecuado funcionamiento de la escuela, a través del ejercicio eficaz de la autoridad que le ha sido conferida.

Corresponde al director asegurar que las decisiones sobre la organización y el funcionamiento de la escuela se realicen de manera coordinada y colegiada, involucrando a todo el personal, así como a los padres de familia o tutores y a la comunidad en que se ubica la escuela, según sea el caso.

El director, como autoridad del centro escolar y en el ejercicio de su función y liderazgo, encabeza la responsabilidad de cumplir con la misión que socialmente se le ha encomendado a la escuela, así como de orientar la construcción colectiva de la visión sobre el desarrollo de ésta.

Asimismo, corresponde al director conducir y coordinar el diseño, ejecución y seguimiento de la planeación del desarrollo de su escuela y propiciar las condiciones para evitar que se interrumpa la

enseñanza y, en general, el trabajo educativo de la comunidad escolar. También corresponde al director promover el uso, aprovechamiento y cuidado de la infraestructura escolar, del equipamiento, así como de los libros y materiales educativos con que cuente la escuela.

De igual manera, el director encabeza, junto con el personal docente con que cuente la escuela, la responsabilidad de los resultados educacionales de los alumnos y de la rendición de cuentas ante los padres de familia o tutores, la comunidad y las autoridades competentes.

Además, el director es responsable de promover el desarrollo profesional de los docentes y demás personal que labore en su escuela, así como el propio. Para ello, contará con el apoyo de las instancias del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela [SEP, 2005, pp. 43 y 44; 2006c, pp. 126 y 127].

En 2008 se firmó la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE) (SEP-SNTE, 2008) en la que se propusieron por primera vez los exámenes de oposición y la profesionalización de autoridades escolares y educativa. Este documento de política educativa puso sobre la mesa la necesidad de ofrecer estímulos a los directores escolares en función de los resultados obtenidos por los estudiantes.

En 2011 se publicó el Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la educación básica. Si bien, la articulación que el documento trata es de carácter curricular, por medio de la coyuntura de los planes y programas de educación preescolar, primaria y secundaria, el documento proponía la reorientación del liderazgo de los directores escolares para establecer una forma de gestión más horizontal en la que participaran los profesores y el liderazgo se desarrollara con carácter distribuido. El Acuerdo señala la necesidad de contar con prácticas de gestión concretas que contribuyan a la administración eficaz y a relaciones más productivas.

Una nueva reforma al artículo tercero constitucional en 2012, trajo la integración de la educación preescolar y del bachillerato como parte de la educación obligatoria en México, con lo que quedó definido el conjunto de niveles educativos a cuyo acceso tienen derecho los ciudadanos mexicanos. Posteriormente, la reforma al artículo tercero constitucional de 2013 incorporó por primera vez la noción de calidad, una de las modificaciones más relevantes en dicha reforma, pues se declara como una cualidad de los componentes del Sistema Educativo Nacional Mexicano garantizada por el Estado. De acuerdo con el artículo tercero constitucional, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos deben garantizar el máximo logro de aprendizaje de los educandos (DOF, 2013a).

Para dar cumplimiento a la calidad en los componentes de la educación, el artículo tercero señala que el Estado determinará los planes y programas de estudio. Esta condición se ha estipulado de este modo desde la reforma de 1934, pero además, se incluyó en la reforma de 2013, la regulación de procesos de evaluación para el ingreso, la permanencia y la promoción de la carrera docente. De acuerdo con las modificaciones hechas al artículo:

[...] el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior que imparta el Estado, se llevarán a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan [DOF, 2013<sup>a</sup>].

Así, en 2013, por primera vez quedaron incluidos en la Constitución Política los actores educativos como un componente del sistema educativo mexicano y se instituyeron procesos de evaluación



que fueron definidos en la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) (DOF, 2013b), reglamentaria al artículo tercero. La LGSPD definió procesos de evaluación para el ingreso, la permanencia y la promoción de los profesores, los directores y los supervisores escolares.

En el caso específico de la promoción a los puestos directivos, la reforma educativa no solamente ha transformado los mecanismos de acceso al acenso, sino que también modifica las trayectorias de los profesores para llegar a la dirección escolar y modificando los perfiles de los aspirantes que buscan la promoción a este puesto. Dado que de acuerdo con la LGSPD los profesores que aspiren al puesto pueden participar en el examen de oposición para el ascenso tras haber cumplido dos años de experiencia como docentes, será posible tener directores jóvenes que consoliden carreras como directores después de haber cumplido periodos muy breves como docentes.

Derivado de la reforma educativa al artículo tercero y a la aprobación de las leyes secundarias, se publicaron los perfiles parámetros e indicadores en los que se establecieron características que deben poseer los aspirantes a los puestos directivos. Se ha publicado perfiles para la promoción y para la evaluación de los directores una vez que se encuentran en su puesto. Se publica una nueva versión de dichos perfiles una vez al año; no obstante, desde su primera edición no se han realizado modificaciones sustanciales.

Si bien, los perfiles parámetros e indicadores definen un profesionista, la reforma no ha provisto de una definición de funciones. En 2014 se publicó el Acuerdo 01/03/14 en el que se ratificaron los Acuerdos 96, 97 y 98 por el que se mandataba la organización de las escuelas en los términos de la reforma educativa de 1973 e implícitamente un modelo de director más orientado al control que a la distribución del liderazgo.

Si bien, en 2016 se realizó una nueva reforma al artículo tercero constitucional en el que se modificó la fracción III, no parece haber una transformación sustancial que modifique en algún sentido la incidencia que la versión previa tiene sobre el trabajo de los directores escolares.

## **CONCLUSIONES**

Las reformas al artículo tercero y los documentos adicionales que fueron publicados para dar cumplimiento a cada versión del artículo constitucional, permiten identificar al menos xxx modelos de director escolar. El primer modelo puede identificarse en los documentos publicados en el periodo comprendido entre 1857 y 1917, en los que se parecía perfilar un director con alta participación en la toma de decisiones, miembro de un órgano colegiado, con autonomía para proponer acciones sistémicas, tales como los libros de enseñanza, o los requisitos para la acreditación.

Un segundo modelo de director se esboza en los documentos publicados entre 1934 y 1973. La declaración de la educación como de carácter socialista en la reforma del artículo tercero en 1934; la incorporación de cualidades de nacionalismo, democracia y orientada hacia la convivencia humana, en 1946, el crecimiento del SEN y la necesidad de homogenizar el servicio educativo que se encontraba en desconcentración administrativa en la década de los 70, perfiló un director escolar encargado del control del funcionamiento de la institución que concentraba la autoridad en la institución escolar.

La aprobación del Sistema Escalaforario propició que los aspirantes al puesto directivo con posibilidad de ser promovidos, encontraran esta oportunidad hacia el final de sus carreras; por

lo que los directores se caracterizaban por poseer una larga trayectoria docente y en alguno de los casos estar cercanos o exceder los treinta años de servicio.

La publicación a principios de los 80, de los manuales y Acuerdos secretariales para la organización de la educación primaria, secundaria y secundaria técnica, ratificaron la concentración de la autoridad en el director escolar. En el caso de la educación secundaria, se conformaron equipos directivos, integrados por el director y un subdirector por cada turno; no obstante, la presencia del subdirector en el equipo directivo, no generaba ningún modelo de gestión distribuida, sino que, de acuerdo con las demandas de control de la normatividad, el subdirector era un agente que controlaba la institución con poca participación en las decisiones.

Un tercer modelo se esboza en los documentos publicados entre 2002 y 2011. Si bien el sistema escalafonario continuaba siendo la ruta para el acceso al puesto de la dirección escolar, se observa que las aspiraciones del sistema eran contar con directores capaces de desempeñarse en el puesto desde un enfoque de liderazgo distribuido y de operar modelos de gestión de mayor horizontalidad y participación. La Alianza por la Calidad de la Educación, matizó un director escolar más profesionalizado, orientado hacia el liderazgo instruccional e involucrado en el logro educativo de los estudiantes. Finalmente, la reforma de 2013 y la publicación del Acuerdo 01/03/14 en el que se ratifica la vigencia de los Acuerdos 96, 97 y 98, parece colocar en tensión dos modelos de dirección opuestos en el que distinto a las recomendaciones de la OCDE, no queda claro cuál es el rol que el SEN espera que los directores escolares cumplan. Si, de acuerdo con las recomendaciones internacionales, para mejorar la escuela deben clarificarse y homogenizarse la visión sobre la dirección escolar, el presenta evidencia que no existe una visión común sobre este puesto.

Una propuesta viable que aporte a, establecimiento de una visión compartida sobre la dirección escolar, pudiera ser la clara definición de lo que se entiende por gestión escolar y la especificación de las funciones del equipo directivo en el que no solamente se identifiquen las delimitaciones de competencia, sino las coyunturas y los puntos de convergencia en el que los actores involucrados participarán en la dirección de cada escuela.

## REFERENCIAS

- Covarrubias, Ó. (2000). *Federalismo y reforma del Sistema Educativo Nacional*. México: INAP.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2014a). Acuerdo número 01/03/14 por el que se derogan los acuerdos secretariales que en este se indican, en virtud de que su objeto se ha cumplido; se dan a conocer los que han quedado sin efectos, por disposición expresa o por tener establecida una vigencia temporal, así como los que continúan vigentes para el sector educativo.
- DOF (1857). Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos.
- DOF (1867) Ley de Instrucción Pública de 1865. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 02 de diciembre de 2013.
- DOF (1917). Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, que reforma la de 5 de febrero de 1857.
- DOF (1934). Decreto que reforma el artículo tercero y la XXV fracción del 73 constitucionales. Publicado en el Diario oficial de la federación el 13 de diciembre de 1934.
- DOF (1940). Ley orgánica de educación, reglamentaria de los artículos 3º; 27, Fracción III; 31, fracción I; 73, fracción XXV, y 123, Fracción XII constitucionales. Publicado en el Diario oficial de la Federación el 3 de febrero de 1940.
- DOF (1946). Decreto que reforma el artículo tercero de la Constitución política de los estados Unidos Mexicanos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1946.
- DOF (1973a). Ley Federal de Educación. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1973.
- DOF (1973b). Reglamento de Escalafón para los trabajadores del Servicio de la Educación Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de diciembre de 1973.
- DOF (1980). Decreto. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 09 de junio de 1980.

- DOF (1982a). Acuerdo 97 por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el viernes 3 de diciembre de 1982.
- DOF (1982b). Acuerdo 98 por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el martes 7 de diciembre de 1982.
- DOF (1982c). Acuerdo 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 07 de diciembre de 1982.
- DOF (1992). Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de mayo de 1992.
- DOF (1992). Decreto por el que se reforman los artículos 3º, 5º, 24, 27, 130 y se adiciona el Artículo décimoséptimo transitorios de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de enero de 1992.
- DOF (1993). Decreto por el que se declara reformados los artículos 3º y 31 fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 05 de marzo de 1993.
- DOF (1993). Ley General de Educación. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993.
- DOF (2002). Decreto por el que se aprueba el diverso por el que se adiciona el artículo 30., en su párrafo I, fracciones III, V y VI, y el artículo 31 en su fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicado en el Diario oficial de la Federación el 12 de noviembre de 2002
- DOF (2011). Decreto por el que se modifica la denominación del Capítulo I del Título Primero y reforma diversos artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicado en el Diario oficial de la Federación el 10 de junio de 2011.
- DOF (2012). DECRETO por el que se declara reformado el párrafo primero; el inciso c) de la fracción II y la fracción V del artículo 30., y la fracción I del artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 09 de febrero de 2012.
- DOF (2013a). DECRETO por el que se reforman los artículos 30. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 30. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013.
- DOF (2013b). Ley General del Servicio Profesional Docente. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2013.
- DOF (2016). DECRETO por el que se declaran reformadas y derogadas diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de la reforma política de la Ciudad de México. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de febrero de 2016.
- DOF. (1973). Reglamento de Escalafón para los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de diciembre de 1973.
- NAVARRO-CORONA, C. REYES, A. y CORDERO, G. (2017). Tensiones normativas en la definición del puesto directivo en la educación secundaria. El caso de México. *Revista Gestión de la educación* 7(2). 43-74.
- OCDE (2010). *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México*. Autor: París.
- SEP (1981) Manual de Organización de educación secundaria. Recuperado de <http://www.google.com.mx/basica.sep.gob.mx>
- SEP (1982a) Manual de Organización de educación secundaria técnica. Recuperado de <http://www.iae.org.mx/documentos2011/2009/material%20extra/Manual%20de%20organizacion%20Esc%20Sec%20Tecnica.pdf>
- SEP (1982b). El director del plantel de educación secundaria. Recuperado de <http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/secundaria.pdf>
- SEP (2005). Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas secundarias por Secretaría de Educación Pública, Autor: México.
- SEP (2005). Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas secundarias. México: Autor
- SEP (2006). Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de la Educación Básica” por Secretaría de Educación Pública Autor: México.
- SEP (2006). Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas de educación básica. México: Autor.
- SEP (2011). Acuerdo número 592 por el que se establece la articulación de la educación básica. México: Autor.
- SEP-SNTE (2008). Alianza por la calidad de la educación. México: SEP
- SOLÓRZANO, C. (2005). Factores que impactaron en la educación primaria de 1960-1990 *Tiempo de Educar*, vol. 6, núm. 12, julio-diciembre, 2005, pp. 213-251, Universidad Autónoma del Estado de México.