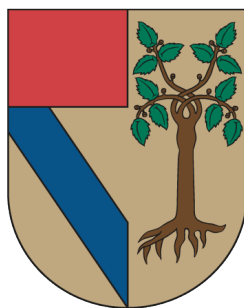


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA



“SUCESIÓN DIRECTIVA DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”

DESARROLLO DE PROYECTO

Q U E P R E S E N T A

Gabriela Sáenz de Miera Espíritu Santo

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

DIRECTOR DEL PROGRAMA:

Dra. María del Carmen García Higuera

DIRECTOR DEL PROGRAMA:

Dra. María del Pilar Baptista Lucio

Índice

Introducción	4
1. Planteamiento del problema	5
2. Marco contextual	10
2.1 Inicios del Colegio	10
2.2 La Comunidad Educativa	13
2.3 La Organización y proyecto educativo del Colegio	14
2.4 Estructuras organizacionales	15
2.5 Comunicación y vinculación de la dirección con alumnos y padres de familia	22
2.6 Servicios y procedimientos	23
3. Lineamientos teóricos	25
3.1 El Director escolar	25
3.2 La sucesión en la organización de trabajo	34
3.2.1 Aclaraciones importantes de la planeación de la sucesión ...	35
4. Propuesta: La planeación de la sucesión para el Colegio	45
Descripción del puesto	45
El Modelo Educativo	51
Plan anual de la SEP	53
Sucesión asertiva	54
Sucesión directiva: ¿Por qué es necesario un plan?	57
Fases de la propuesta de sucesión para el colegio	60
1. Plan de sucesión	60
2. Identificación de candidatos.	60
3. Juntas y acuerdos directivos	61

4. Diagnóstico de avance.	61
5. Desarrollo de capacidades directivas	62
5.1. Entrenamiento y capacitación	63
6. Medición de logros	65
7. Sucesión	65
Consideraciones finales	67
Referencias bibliográficas	69
Anexo 1. Datos de identificación de una escuela	70
Anexo 2. Documentos de apoyo para el desempeño del puesto directivo	71
Anexo 3. Instrumento para evaluar que la planeación de la sucesión siga los pasos adecuados.	72
Anexo 4. Evaluación de función sustantiva	73
Apéndice 1. Ejemplo de opinión	79

Introducción.

"Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento". Garvin, (Harvard Business Review, 2000: 56)

Dirigir una escuela es una labor ardua y apasionante. Claro que lejos de ser una ocupación técnica, es un arte. Si se emprende la misión con amor y entrega, la institución ya tiene gran potencial para florecer. Llegado el día, el líder o lideresa deberá buscar el sucesor más apto.

¿Cómo buscar a esa persona que deberá estar al frente de una comunidad educativa, escuchar tanto a niños, como mamás y papás, con educaciones y filosofías diferentes? A la par, habrá de guiar y motivar a sus diversos maestros y personal administrativo, contable, de intendencia y seguridad, dispuestos a levantarse apenas salga el sol para dar un día más al colegio, y además darse a la tarea de conocer y tratar con los inspectores y supervisores institucionales correspondientes de su zona escolar. Formar una escuela, es formar una comunidad, una gran familia y una gran empresa, que alentada por la pasión por educar.

Se escucha con frecuencia que colegios con tradición y buen nombre de la ciudad de México, se desmoronan o desaparecen. Se observa en estos casos, que normalmente coincide con el momento en que los fundadores heredaron el colegio a sus hijos, diferentes profesionales, dejando al frente de la dirección de los colegios a pediatras, fotógrafos, veterinarios, ingenieros o chefs. No debe pensarse que una formación profesional determinada condicione el éxito o el fracaso de la organización, pero sí debe entenderse que designar la función de director o directora del colegio, es un proceso que debe ser cuidadosamente planificado, pues el "nuevo director" se ve repentinamente inmerso en el ambiente escolar, entusiasmado por el negocio que acaba de heredar, y motivado por la idea de que en sus manos descansa la responsabilidad (compartida con cada hogar) de educar a tantos niños. Sí la persona está poco preparada en la dirección escolar, es probable que surja una caída inesperada y muy difícil de detener, el cambio de dirección hace eco y se desata el desprestigio y puede ocurrir que en

un rápido y lacerante chat, organizado por una linda mamá, se difunde que ha bajado la calidad: hay poca supervisión, bullying, malos maestros, y cuotas altísimas, y un colegio que se había forjado con sueños y esfuerzos para construir una reputación, puede esfumarse.

Por lo anterior, un director/fundador de escuelas particulares, debe de pensar en preparar a la gente para quedar en un lugar directivo, a fin de que la institución educativa perdure. Desarrollar el liderazgo, es planificar una sucesión ordenada; la única manera de que una empresa subsista y prospere, es poner a la persona correcta en el lugar correcto. La línea de generación del conocimiento como parte de la función directiva, aplicada a este trabajo, señala al director como máxima autoridad, quien deberá planear y organizar las instancias de gobierno con el fin de buscar la permanencia del colegio.

Bajo la premisa anterior, es que surge el desarrollo de este proyecto, cuya problemática se planteará en el apartado uno, planteando la pregunta de investigación, de cuya respuesta emanan las otras secciones.

En la segunda sección referente al marco contextual, se detallan los sueños de la directora/fundadora que en veinte años construye un colegio de calidad. “En el ámbito escolar es difícil arrancar aplausos” -dice la directora en su narrativa- “hay que hacer un esfuerzo extra en el servicio, calidad, instalaciones, y modelo educativo”; una vez consolidado hay que planear la sucesión para que perdure.

Existen dos opciones para hacer esta una sucesión directiva, promover a alguien de la misma escuela o buscar un candidato externo. En la sección tres del proyecto se explorará cuál es la mejor opción en base a los lineamientos teóricos de los expertos. Se considerará las principales aportaciones de la literatura con respecto a las competencias directivas que debe tener director escolar, así como lo que los expertos señalan en torno al tema de la planeación de la sucesión. Es un área del conocimiento donde se vislumbra el debate, por ejemplo, sí se toma la decisión de promover a alguien de la escuela, debe considerarse que subir a un puesto de dirección general implica cambios radicales: el prospecto designado será responsable de todos los aspectos, y la carga de toma de decisiones sustanciales aumentará, tendrá que capacitarse tanto en el área pedagógica,

como en el área contable y administrativa del colegio, asumiendo el compromiso de entrar a programas de capacitación y desarrollo directivo.

La cuarta y última sección del proyecto muestra ésta y otras disyuntivas, eligiendo para las fases de la propuesta de sucesión, aquéllas más viables al colegio.

Finalmente en las consideraciones finales se señalarán los obstáculos o posibles limitaciones a los que este proyecto puede enfrentarse en su puesta en marcha.

El presente proyecto pretende planear una sucesión directiva escolar de manera exitosa. Este trabajo contiene planeación, organización y controles necesarios para dirigir a un equipo de enamorados de la educación a puerto seguro.

1. Planteamiento del problema

El propósito de este trabajo es lograr un plan estratégico para la sucesión de la Director General de un colegio, fundado en la Ciudad de México en el año 1997 bajo un proyecto educativo que se planteó la formación intelectual, la educación en valores universales, la convivencia y valores sociales, y la formación en el trabajo y en el servicio; todo ello en un ambiente promovido por personal docente experimentado que, en conjunto con los padres de familia, busca el desarrollo adecuado de los niños de educación primaria.

Con veinte años de fundado, y desde la función directiva, se considera en este momento de la vida de la institución, la planeación y gestión de la sucesión, como un proceso del que depende el futuro de esta organización escolar conformada hoy en día por sus fundadores, exalumnos, docentes, alumnos y padres de familia.

La planeación y gestión de la sucesión puede definirse como el proceso que “promueve la continuidad eficiente de la organización en el tiempo” (Rothwell, 2010, p.49) Adicionalmente, este autor considera a la planeación de la sucesión como un elemento estabilizador en el personal, pues contribuye al buen ambiente laboral por la certidumbre que genera en el futuro y en su seguridad laboral, cuando las reglas sobre la sucesión se hacen claras.

La sucesión del director es ciertamente una problemática a considerar desde la función directiva de cualquier organización de trabajo, pero es especialmente importante cuando la institución en cuestión es familiar o fundada por una persona que también es la dueña. Un colegio de sostenimiento privado, enfrenta como cualquier PYME (pequeña y medianas empresas), la cuestión sobre quién será el sucesor del fundador/director general. Por no enfrentarse a lo ineludible, los especialistas señalan que la principal causa de mortandad de las PYMES es la sucesión a la segunda generación donde apenas el 40% sobrevive, y solamente lo hace el 15% en la tercera generación. El autor indica que la planificación de la continuidad de una institución y su conservación en el ámbito familiar, constituye la prueba determinante del grado de madurez del proyecto empresarial – en este caso educativo- iniciado tiempo atrás por la figura del emprendedor. (Vado, 2010).

Autores clásicos en dirección de organizaciones como Henri Fayol (1841-1925) reconoció al inicio siglo XX en sus *14 principios de la dirección*¹ que era responsabilidad del director asegurar la estabilidad de la organización y su personal, necesidad que no debía ser ignorada, dejando que los puestos en el futuro, fueran ocupados por personas sin preparación.

Bajo las consideraciones anteriores la pregunta de investigación que guía al presente proyecto es: **¿Cómo desarrollar un plan estratégico de sucesión que asegure la permanencia del colegio, su calidad y desarrollo en los años venideros?** Se parte de la premisa de que la sucesión es ineludible y que hay que planearla para no improvisar, y evitar que el puesto fuera ocupado por alguien que dividiera, en vez de construir, que obstaculizara en vez de fomentar el desarrollo y que decreciera la calidad educativa que el colegio ha ido logrando, con graves consecuencias para la los alumnos en particular y la comunidad educativa en general. En esta planeación y gestión de la sucesión, se quiere evitar, que ante un eventual retiro del director, hubiera lucha de poderes por el puesto y desánimo en los colaboradores más eficientes. Se quiere asimismo, asegurar la continuidad del proyecto educativo.

Para responder a la mencionada pregunta de investigación, el presente trabajo hará una evaluación del contexto específico del colegio, puesto que todo plan de sucesión comienza con una evaluación del presente, a fin de proyectarse al futuro. Asimismo examinará casos de éxito y se apoyará en lineamientos teóricos propuestos por los expertos, para integrar las fases en la planeación y gestión de la propuesta de sucesión que será puesta en práctica.

Hay una crisis crónica de liderazgo, entendida como incapacidad de las organizaciones de enfrentar las expectativas de sus integrantes. En la política, en la empresa, en todo tipo de instituciones, se pierde fe en los líderes que muchas veces no actúan ni responsable, ni éticamente. Planear una sucesión es un acto

¹Henri Fayol fue uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración, y en su libro *Administration industrielle et générale* sobre el proceso administrativo enumera 14 principios de la función directiva. El número 12, habla precisamente sobre estabilidad del personal. Para una descripción de estos principios, <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

responsable del director general de una institución, porque asegura continuidad de la institución, liderazgo en los principales puestos y un esfuerzo sistemático y estratégico de buscar y retener talento de acuerdo a la misión de la institución. El no hacerlo, es dejar que la institución educativa vaya a la deriva y sus docentes y alumnos encuentren que un día “su colegio” desaparecerá.

La importancia de este trabajo es crucial, pues además de resolver la problemática de un caso específico, propone una guía para otras instituciones de sostenimiento particular que afronten la misma situación.

2. Marco contextual

2.1 Los inicios del colegio.

Específicamente los antecedentes personales y materiales de esta institución educativa, que contextualizan su devenir histórico, el que se precisa entender para contextualizar el problema de la sucesión.

La directora-fundadora recuerda: “El origen del colegio surge a partir de mi experiencia, trabajé en un colegio durante 13 años y me di cuenta de lo importante que es la educación en la etapa preescolar y primaria. Como subdirectora general del colegio tenía la oportunidad de trabajar muy cerca con maestros y alumnos y encontré magia en la relación maestro - alumno, entendí lo importante y significativo que puede ser un maestro en la vida de un niño, no solo en la parte académica sino en la formación como ser humano y en la integración a la sociedad que nos rige. No restándole importancia a lo académico, vi como con un toque de cariño, comprensión, amor a la niñez y trabajo en el área humana, puede un maestro dar un giro a la niñez mexicana.”

En esas primeras experiencias, es cuando la directora-fundadora del colegio, empezó a pensar en tener una escuela propia, pues “Había procedimientos en la escuela que no iban muy de acuerdo con mi manera de pensar, por ejemplo el ambiente de la dirección era entendido como un ambiente únicamente de sanción y yo pensaba que esa puerta era para que los niños identificaran el área directiva como una área de apoyo y mejora, que si queríamos educarlos era nuestra obligación conocerlos”. “Los padres de familia eran prácticamente invisibles, difícilmente los veíamos o podíamos interactuar con ellos. Mi pensamiento era distinto; son tus hijos y son mis niños y juntos los vamos a educar y a formar, comuniquémonos y trabajemos de la mano. Como estos procedimientos y reglas había muchos más que yo no compartía, sin embargo los acataba con disciplina”.

Si yo quería educar de una manera diferente, cercana, humana y para mí era claro que educar era mi proyecto de vida, que pocas cosas en la vida profesional me satisfacían más que ver la sonrisa de un niño que comprendía la gramática o

la alegría que les generaba que me acercara a felicitarlos el día de su cumpleaños o les preguntara cuanto les había traído el ratón la noche anterior. Esa era mi vida, así que decidí utilizar todos mis recursos en hacer mi propia escuela con estas pequeñas diferencias que marcarían la vida estudiantil de los niños de dos a doce años.

Encontré un lugar maravilloso, grande, con 3000 metro que me permitían tener jardín para enseñarlos a amar la naturaleza y áreas libres, para enseñarlos a jugar avión, bote pateado y un dos tres por mí..... Actividades que los alejaran un poco de la tecnología buscando equilibrio entre los dos mundos.

Inicié con un grupo de cada grado, desde kínder uno hasta sexto y abrí las puertas con 255 alumnos en el año de 1997.

No he tenido la necesidad de hacer publicidad desde entonces de mi escuela, las familias me van recomendando a sus familiares y amigos. Hemos crecido, compré un terreno junto a mi predio en el año 2003, construí otro edificio y actualmente tenemos una matrícula de 750 alumnos. Sigo trabajando con la misma pasión con la que empecé, me levanto todos los días a las 5:15 de la mañana sonriendo ante un nuevo día de logros y alegrías. La puerta de mi oficina sigue abierta de par en par, conozco a los papas y somos expertos en juegos a la hora del recreo.”

Se prosiguió a entrevistar a otras docentes que fueron iniciadoras de esta aventura empresarial – educativa, y que recuerdan lo siguiente, que a continuación se indica ya que nos dan cuenta del contexto socio emocional de la escuela:

“Para mi cada vez que se dibuja una sonrisa en la cara de los niños es un momento muy especial, sin embargo cuando sabes que en casa han habido problemas o situaciones en las que se ven muy afectados y la escuela es el único lugar donde se encuentran apoyados y son felices, esa sonrisa tiene un valor inigualable”.

“La grandeza que siempre ha caracterizado a este colegio, sus valores, calor humano y acercamiento con toda su comunidad, sea lo que nos siga identificando,

que se demuestre en la calidad de niños que como adultos se convirtieron en hombres de bien y orgullo para México”.

“El haber trabajado en la escuela durante 20 años, significa, el haber llegado a ser la mujer que soy, ya que aquí fue donde crecí, donde mis valores y actitudes hacia la vida se fortalecieron y complementaron los de casa, el colegio es mi familia, a quien le debo tanto momentos tristes que me han hecho fuerte como momentos muy felices y que siempre recordaré”.

“Me es difícil pensar en un momento de mayor satisfacción únicamente, debido a que una de las dichas de este trabajo, es la retroalimentación diaria a través de cada reto superado. Los niños son fuente inagotable de alegrías y también porque no de preocupaciones, que nos obliga a estudiar y esforzarnos más cada día.

Como Departamento de Inglés es satisfactoria la presentaciones de las "Ferias", viendo el desarrollo del lenguaje en los alumnos, el entusiasmo compartido para la realización de maquetas extraordinarias, y la cara de felicidad de los padres de familia al ver a sus hijos enfrentando el miedo de hablar en público y adquiriendo conocimientos.

No puedo olvidar el ambiente de compañerismo que reina en la escuela y nos motiva a venir con alegría a trabajar cada día.”

“Me gustaría que continuara y aumentara el prestigio que tiene como escuela primaria, y con egoísmo preferiría que no creciera demasiado en número de alumnos, pues me encanta el concepto familiar que tiene, que nos permite conocer a cada alumno por su nombre, familia y antecedentes, y no ser un número de expediente.”

“La vida me ha llenado de bendiciones, y una de las mayores es la confianza que la directora depositó en mí, haciendo de esta etapa una de las más felices de mi vida.”

2.2 La comunidad educativa

Asumiendo que la comunidad educativa está formada por las familias que asisten a la escuela, y que en su mayoría, cuentan, con estudios superiores y desean que sus hijos reciban educación bicultural con un tercer idioma y que cuenten con certificaciones internacionales de los mismos. Básicamente, los alumnos que asisten a este colegio son de familias que viven en un radio aproximado a tres kilómetros a la redonda.

La escuela promueve una formación laica, bilingüe y mixta; brinda la mejor y más completa educación a nivel kínder y primaria. Está localizada en la Ciudad de México, en la Delegación Benito Juárez, en la Colonia Del Valle. Cuenta con 5500 m., de los cuales 2000 están destinados a canchas y jardines. Además cuenta con salones de conversación, biblioteca y música que permiten a sus alumnos experimentar y aprender en ambientes adecuados para el aprendizaje.

El alumnado que la escuela atiende oscila entre los dos y doce años de edad, en grados escolares que van de nursery (pre-maternal) hasta 6° de primaria, nuestra población es mixta, de un nivel socioeconómico medio-alto, contamos con tres grupos de cada grado de 25 alumnos máximo por salón, dando un total de 750 alumnos aproximadamente, recibimos alumnos de diferentes nacionalidades, por ser un colegio bilingüe con francés como tercer idioma; resulta complicado la inclusión de niños con capacidades diferentes.

El personal docente es mixto, de diferentes nacionalidades y culturas, como: Haíti, Estados Unidos, Francia, España, etc. La población actual² es de 720 alumnos, y 100 personas entre docentes, administrativos, seguridad e intendencia,

El colegio es percibido por la directora y colaboradores como un lugar de aprendizaje, convivencia y respeto, en donde padres, alumnos, maestros y administrativos, se unen a una gran familia, con el objetivo de preparar a los alumnos con excelencia académica, formando niños con potencial y capacidad de enfrentar su futuro.

² Referente al ciclo escolar 2016-2017

2.3 La organización y proyecto educativo del colegio

Las estructuras que dan forma y sustento a la Institución Educativa, son tanto el proyecto educativo como las organizacionales (ver anexo 1). Estos ordenamientos se apoyan en una misión compartida que es la siguiente:

Misión

Somos una comunidad educativa integradora de talentos y competencias de niños que propicia una formación integral de calidad, mediante procesos de mejora continua para su transformación y que la sociedad requiere.

Visión

Comunidad educativa, líder e innovadora de la zona que ofrece una formación integral de calidad educativa, humana, social, tecnológica, cultural y de idiomas, que contribuyen plenamente a la transformación que demanda la sociedad. Este propósito y razón de ser es el que anima al proyecto educativo.

Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional es de vital importancia para toda la escuela, por el dinamismo que promueve y por la cohesión que genera entre los miembros.

El papel del equipo directivo tanto en el funcionamiento de la Institución como en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional es incuestionable. Los directores son garantes de que la escuela funcione bien. La elaboración del Proyecto Educativo Institucional exige la unión de fuerzas y preparación del personal. El proyecto del colegio es necesario como referente para el conjunto de la comunidad educativa por consiguiente, es importante señalar algunos aspectos indispensables para que ese dinamismo actúe como motor.

El Proyecto es necesario como referente para el conjunto de la comunidad educativa. Por consiguiente, es necesario señalar algunos aspectos indispensables para que ese dinamismo actúe como motor:

- Atención a los alumnos.

- Participación de la comunidad educativa para llegar a un consenso suficiente.
- Proporcionar los medios necesarios para el logro de objetivos.
- Evaluación objetiva y formativa de los resultados.
- El desafío constante con vista a la mejora continua, renovación y actualización.

2.4 Estructuras organizacionales.

Toda estrategia y procedimiento en una organización se alinea con la misión, la visión y el perfil de egreso del alumno, con la intención de dar un valor agregado y servir mejor. En esta última sección del marco contextual se describirá la organización del colegio, comenzaremos por el organigrama que da cuenta de la complejidad para la dirección del colegio.

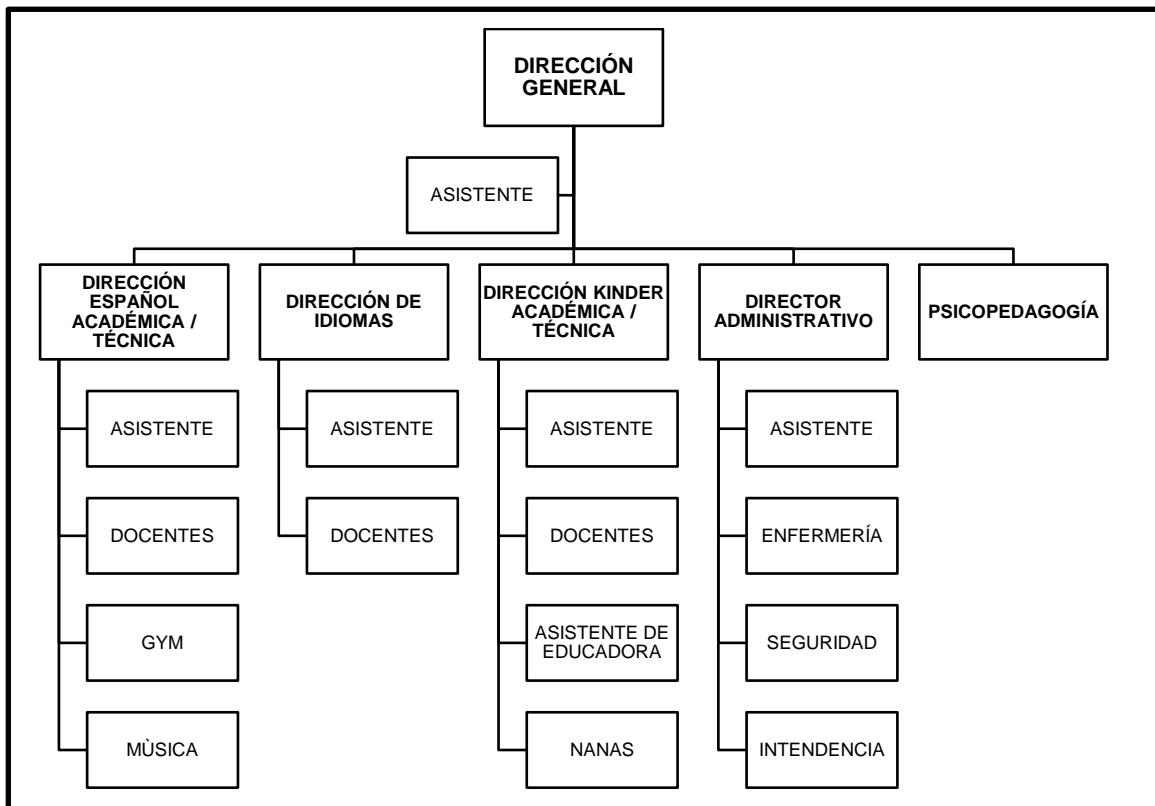


Figura 1. Organigrama del colegio, elaboración propia.

Departamentos escolares

Kínder

El jardín de niños (Pre-escolar) es el primer peldaño de la formación escolarizada de niños y niñas. Nuestro objetivo principal es el desarrollo integral de nuestros alumnos garantizando su participación en experiencias educativas que les permitirán adquirir competencias afectivas, sociales y aprendizajes significativos.

La primer labor de Kinder consiste en integrar al niño a un nuevo grupo social tomando en cuenta su etapa de desarrollo y nivel de madurez, pues no están acostumbrados a interactuar con otros niños y son por naturaleza egocéntricos, es por eso que se les enseña a “compartir” y a desarrollar sentimientos de confianza, autonomía y comunicación.

A través de las actividades que los alumnos realizan; van interiorizando su propia imagen, desarrollando el lenguaje y la comunicación, conociendo sus aptitudes, habilidades, emociones y deseos, lo cual les dará la sensación de seguridad, desarrollando su autonomía, tanto en el plano intelectual como emocional.

Los niños y niñas de esta edad, manifiestan su profundo interés y curiosidad por conocer, indagar y explorar. La labor de la educadora consiste en ser guía y promotora del proceso educativo a través de actividades o citas de aprendizaje para que descubran jugando y construyendo. Además se refuerzan hábitos, habilidades y valores para lograr la plenitud educativa y moral de los niños.

En esta etapa se tiene como objetivo principal, ayudar a los niños en el proceso de desarrollo que se encuentran, garantizando su participación en experiencias educativas que les permitan adquirir competencias afectivas, sociales y cognitivas.

Se le integra en un grupo social donde desarrollan sentimientos de confianza y autonomía tanto en el plan emocional como intelectual, lo que les permitirá

mostrar actitudes positivas, afrontar y superar dificultades y aprender a reaccionar ante ellos.

El aprendizaje y la maduración se realizan a través de la propiedad de los niños y niñas sobre los objetos del conocimiento; aprender descubriendo y construyendo.

Manipulan diversos materiales que favorecerán el desarrollo de su coordinación motora gruesa y fina y otros aprendizajes.

A lo largo de la etapa preescolar, la educadora trabajará el programa curricular con diversas opciones metodológicas, seleccionando y diseñando las situaciones de aprendizaje que considere más convenientes para que los alumnos desarrollen las competencias propuestas y logren los propósitos fundamentales y los aprendizajes esperados para el grado.

Realizan ejercicios de gimnasia cerebral que les ayudarán a utilizar y desarrollar ambos hemisferios del cerebro y definir su lateralidad.

Por medio de la música se potenciará su capacidad de aprendizaje y se propiciará el desarrollo de su crecimiento social y afectivo. Además servirá de valioso auxiliar para ubicarlo en el espacio gráfico, desarrollar la memoria y adquirir nuevo vocabulario.

Desarrollarán el pensamiento matemático a través de ejercicios y situaciones que representen retos cognitivos.

Se integra el aprendizaje de un segundo idioma, logrando su comprensión y aplicación en situaciones cotidianas.

Dirección Técnica de Español

La Dirección técnica de español es la responsable del buen funcionamiento de la Institución, en lo académico, estructural y administrativo, debiendo dar seguimiento a la formación integral y de calidad de los alumnos, apegado a los programas de estudios y requerimientos administrativos establecidos tanto por

la SEP como por la propia institución, así mismo debe propiciar el crecimiento y participación de la Comunidad Educativa.

De las responsabilidades anteriores se advierte que, dentro de sus funciones se encuentran planear, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las diferentes actividades académicas, deportivas, socioculturales y disciplinarias, así como, representar oficialmente a la Institución ante la SEP. De igual manera, sumando a lo anterior, deberá cumplir con los acuerdos que dicte la Dirección General con relación a las funciones de su competencia, proponiéndole el programa anual de actividades y proyectos académicos y extraescolares requeridas para el cumplimiento de los planes y programas de estudio.

También es responsabilidad de la Dirección Técnica, elaborar con su personal la evaluación y planeación del año escolar, calendarizando las diferentes actividades y establecimiento de la ruta de mejora escolar para su seguimiento y evaluación final, indicando las normas y lineamientos pedagógicos generales, asesorándolos y orientándolos en la selección y utilización de los métodos, técnicas y materiales didácticos.

Dirección de Idiomas

La Dirección de idiomas colaboradora con la Dirección General, para animar y orientar las actividades pedagógicas, formativas, administrativas, organizacionales, así como la ejecución del Proyecto Educativo de la Institución. Apoya, coordina y favorece las iniciativas de profesores, alumnos y padres de familia, a fin de mejorar el nivel académico, adquiriendo un segundo y tercer idioma (Inglés y Francés) , así mismo, participa y apoya en el ámbito disciplinario y la formación de los alumnos.

Sumando lo anterior, es responsabilidad de la dirección de idiomas, atender a los alumnos que acudan a la misma y buscar solución a sus problemas tanto académico como de disciplina. Paralelamente, dicha dirección se encarga de la programación, desarrollo y aprendizaje de ambos idiomas los cuales se imparten en nuestra Institución, al mismo tiempo que se encarga de tramitar los

exámenes y certificación como **DELFL** y **Cambridge** que avalan los avances y conocimientos de los alumnos en dichos idiomas.

Estructuración departamento de Psicopedagogía

Admisión de alumnos de nuevo ingreso.

- a. Entrevista
- b. Pruebas psicométricas
- c. Pruebas de conocimientos

El departamento lleva a cabo el proceso de admisión de los alumnos, que consta de una entrevista inicial con la familia y una serie de pruebas tanto psicométricas (de habilidades y proyectivas), así como un examen de conocimientos del grado a que entrará para asegurarnos que cuenta con el nivel que se pide; de otro modo se sugiere regularización y trabajo particular.

Seguimiento para alumnos regulares.

- a. Registro personal de cada alumno
- b. Retroalimentación con los maestros
- c. Observación en el salón de clases
- d. Reunión con padres de familia

Todo alumno tendrá un registro personal en el que se llevará un seguimiento de los acontecimientos particulares, así como de su proceso de desarrollo tanto académico como social y emocional. Esta información se recolectará con observaciones en el salón de clases, reportes y supervisión de docentes, así como reuniones periódicas programadas en el año con padres de familia.

Seguimiento extraordinario para alumnos con dificultades particulares.

- a. Detección de problemas o retos particulares
- b. Evaluación individual
 - Refuerzo educativo
 - Apoyo fuera de aula
- c. Adaptación curricular
- d. Canalización (seguimiento y derivación de ayuda externa)

Para el seguimiento de alumnos con retos específicos se trabajará dentro y fuera del salón; se realizarán pequeñas pruebas que nos ayuden a arrojar luz sobre la problemática y se le apoyará tanto dentro del aula, a través de los maestros, como fuera de ella. Se realizarán ajustes curriculares de ser necesario y se ofrecerá apoyo externo con canalizaciones a especialistas, de manera que el alumno pueda trabajar su problemática integral.

Trabajo con la familia.

- a. Entrevista inicial
- b. Seguimiento ordinario de la familia
 - Cursos y talleres
 - Refuerzo informativo
- c. Seguimiento de situaciones extraordinarias

El trabajo que el departamento de psicopedagogía realizará con las familias comenzará con la entrevista inicial, se tendrán reuniones ordinarias a lo largo del ciclo escolar para informar sobre los avances de cada alumno, se proporcionarán cursos y talleres (como por ejemplo adicciones, trastornos de la alimentación, manejo de la sexualidad, autoestima, etc.) así como refuerzos informativos periódicos sobre temas psicopedagógicos para los padres de familia.

En caso de una situación extraordinaria, se busca brindar una atención de calidad a los padres de familia de aquellos alumnos con problemas de aprendizaje, emocionales, sociales o de habilidades sobresalientes.

Estrategia de acción con el profesorado.

- a. Observación en el salón de clases
- b. Asesoría y seguimiento
- c. Talleres y actualizaciones pedagógicas

Estrategias de acción con el equipo del departamento de psicopedagogía.

Con esto se busca dar seguimiento y asesoría a los temas de interés general para los docentes y personal de la escuela; el objetivo es brindar herramientas de capacitación y asesoría para que puedan brindar a los alumnos una educación de calidad, siempre pendientes del desarrollo de cada uno de ellos.

Estrategias de acción con el equipo del departamento de psicopedagogía.

- a. Reuniones del equipo de psicopedagogía para el análisis de casos
- b. Reuniones con el equipo directivo
- c. Capacitación en áreas especializadas

Con la finalidad de ofrecer un mejor servicio, se lleva a cabo un programa de capacitación continua que permita al departamento de psicopedagogía proyectarse como un líder en su área. Se busca compartir información sobre casos que enriquezcan, formen y capaciten al personal sobre diversas problemáticas y su resolución. Se busca con los directivos llegar a acuerdos, notificar y resolver los diversos temas relacionados con el departamento.

2.5 Comunicación y vinculación de la Dirección con alumnos y padres de familia.

El acelerado ritmo de vida de la sociedad actual ha sido una de las características desde finales del siglo XX a nuestros días, incluso hoy, es un reto el convivio familiar y su comunicación. Ésta realidad han llevado al mundo a adoptar y ver con naturalidad la comunicación virtual.

La Dirección General de nuestra Institución, coincide de dicha realidad, pero a su vez comprendiendo que su primer deber es para con los jóvenes y sus necesidades formativas, lleva a cabo un proceso de estructuración y búsqueda de nuevos medios que complementen y favorezcan la preservación de la comunicación e interrelación entre toda la comunidad educativa.

Es responsabilidad de la Dirección General participar activamente en la elaboración de diversos medios de vinculación, tanto con sus alumnos como con los padres de familia y la comunidad educativa en su conjunto, manteniéndose siempre abierta a nuevas ideas, favoreciendo conjuntamente la toma de decisiones y de hacer frente a las diversas problemáticas que se suscitan en el ámbito educativo.

La Dirección, se esfuerza en establecer relaciones cordiales con los alumnos, conociéndolos desde su ingreso, para así, procurarles un acompañamiento adecuado. Conocimiento que parte desde el contexto familia, su personalidad, antecedentes escolares y sobre todo, sus perspectivas para el futuro, es decir, el alumno al ingresar es un proyecto de educación integral de su persona, para ello y a fin de ofrecerle posibilidades de éxito, hay que recoger información precisa sobre él. Ésta relación cordial con los alumnos no significa, ni mucho menos, una falta de firmeza y exigencias frente a ellos, al contrario, es más bien, una cordialidad exigente.

La Dirección establece una estrecha comunicación con las familias de los alumnos para trabajar en el mismo sentido, formando valores humanos. El colegio se convierte en una conversación familiar y entre amigos, interactuamos como comunidad educativa en el día a día, los estándares de la calidad en la escuela establecen criterios en los cuales cuidamos detalles que son observados de manera cuidadosa por los padres de familia. En la escuela para padres de familia, se retoman temas como: valores humanos, la sociedad actual, conocimiento del adolescente.

Realizamos publicaciones que permitan la comunicación entre padres de familia y la escuela como lo son: trípticos, circulares, boletín escolar, página web y calendario mensual; así como una constante comunicación vía telefónica, Facebook, Twitter, libreta de tareas y aplicación de cuestionarios, entrevistas y pruebas para detectar las necesidades de desarrollo personal y familiar.

2.6 Servicios y procedimientos.

El día a día tiene una operación donde se realizan diferentes procedimientos y que dan cuenta de la complejidad de quien dirige una institución educativa. A continuación se enumeran:

Servicios e infraestructura en general

- Atención a padres de familia.
- Comunicación personal y a través de medios electrónicos.
- Contabilidad.
- Mantenimiento de la Institución.
- Limpieza de la escuela.

Administración de personal

- Plantilla de personal
- Evaluación del desempeño profesional docente.
- Contrataciones y sueldos.

Administración de recursos materiales y servicios

- Análisis de mercado.
- Cálculo de operación para punto de equilibrio.
- Manual de Procedimientos Administrativos
- Área de aplicación.
- Políticas o normas de operación.
- Procedimientos (descripción de las operaciones) y diagrama de flujo.
- Gestión de manuales.
- Alumnos de nuevo ingreso y alumnos reinscritos.
- Gestión de becas de acuerdo a lineamientos.
- Organización y otorgamiento de becas conforme a lineamientos SEP.

La descripción de este contexto no estaría completa sin mencionar que todas las acciones y operaciones descritas, se hacen dentro de un marco jurídico que supone apegarnos a:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Art. 3°).
- Ley General de Educación.
- Ley Educativa Federal.
- Ley Federal del Trabajo.

En el Anexo 1 se enlistan los instrumentos necesarios para el desempeño directivo.

3. Lineamientos Teóricos

En esta sección del proyecto, se revisarán los artículos de expertos en torno a dos temas principales que sustentarán el presente proyecto: las competencias que debe tener el prospecto a director escolar, y los elementos a considerar en cualquier planeación de sucesión.

3.1. El director escolar

Uno de los ámbitos que confluyen en la educación formal es la Función directiva, por medio de la cual las instituciones educativas se organizan y funcionan para atender las necesidades e intereses de una comunidad, de un distrito, de una nación, de un sistema educativo y que no pueden escapar del fenómeno de la mundialización y de las recomendaciones que como tema prioritario se tienen en las agendas de todas las naciones del mundo.

La complejidad directiva es sintetizada por González Alorda con la metáfora de un bote de remo donde se requiere de una real colaboración para alcanzar la meta común, planteando que el director es el timonel que promueve una serie de virtudes para el logro de la transformación. Gutiérrez Niebla (2009, pp. 64-65) retoma la analogía del bote de remo con la función directiva agregando:

“La institución educativa es como un bote de remo, en donde cada remero ejerce su función de acuerdo a su posición en el bote para llegar a la meta. Ello requiere de ejercitar virtudes que permitan el desarrollo personal y de equipo: saben que el triunfo les brindará alegría, para ello necesitan equilibrio y ecuanimidad en el pensar y serenidad en el actuar. La reflexión y la concentración, necesarias en la toma de decisiones implica una actitud positiva que facilite la dinámica del equipo; ese deseo de triunfo será impulsado por el optimismo que nos ubica en la realidad, en el conocimiento de las habilidades de cada uno para actuar con entendimiento y prudencia, es decir, el manejo de la sencillez dentro del bote facilitará el ejercicio de la humildad, pues cada uno dentro de su función reconoce que depende del otro para lograr el objetivo común. Todo esto implica fortaleza y templanza, para

forjar al equipo tanto en el triunfo como en la derrota. Reconocer las órdenes, el apoyo del equipo, la disciplina, la tarea bien hecha, los errores y saber reírse de ellos con ánimo compartido, los harán crecer en colaboración, facilitará el trabajo ordenado, donde la relación entre los remeros y timonel sea realmente de apoyo, donde la suma de talentos se vea reflejado en un remar armónico y acompasado, donde la fuerza y la voluntad estén centrados en lograr el proyecto común.”

Por otra parte, Gairín y Rodríguez (2011, p. 35) señalan:

“El centro educativo se identifica, pues, con un contexto privilegiado donde potenciar procesos de cambio. No obstante, para que se dé son precisas capacidades instaladas que permitan desarrollar procesos de auto revisión, planificación y acción estratégica dirigidos a la mejora institucional. La existencia y la utilización de habilidades y de técnicas para el trabajo colectivo, a la vez de la existencia de un trabajo colaborativo que permita el diálogo profesional y el aprendizaje mutuo, son también aspectos que cabe considerar.”

Malpica (2012) considera que para atender esta tarea tan compleja en la institución educativa, se requiere de una persona que vele no sólo por la organización y funcionalidad de la misma, sino que requiere ir más allá. Esta tarea recae en la persona del director, quien tiene la responsabilidad de que la institución brinde una educación de calidad.

El director escolar en Iberoamérica

En México, la Reforma Educativa de 2013, la que imprime cambios sustantivos en la SEP, particularmente en la educación obligatoria, al establecer como marco que la evaluación debe garantizar el derecho a una educación de calidad con equidad e impactar en su mejora continua. Entendiendo ésta como la mejora de los resultados del aprendizaje y de la transformación del sistema en todos sus procesos de enseñanza aprendizaje y el de las relaciones (profesor-alumno, alumno-alumno, alumno consigo mismo, escuela-comunidad y profesor-padres de familia), significó el contar con un directivo capaz de incidir y comunicar en la organización escolar, valores claros y compartidos, y desde los padres de familia,

integrarse. En suma, mejorar la calidad de la educación implica la participación de la comunidad educativa como un todo (Schmelkes, 1994), en donde el directivo puede ser considerado como una piedra angular. Así tenemos que en 2015 se reunió el Consejo Técnico de Instrumentos de Evaluación (en dicho Consejo están representadas todas las autoridades educativas de educación media superior).

La tarea fue describir las dimensiones, los parámetros e indicadores que dieran cuenta de las competencias con las que debe de un directivo de institución educativa, desarrollado instrumentos de evaluación y cuestionarios de percepción, con sus respectivos mantenimientos anuales, para conocer las prácticas docentes y del personal con funciones de dirección, y las condiciones del contexto en las que ocurren. En todas las dimensiones se pone énfasis en el quehacer directivo, en el saber y aprender para mejorar su labor cotidiana, con el fin de que los alumnos aprendan. Este trabajo del INEE, se ha considerado en la elaboración de nuestro programa que irá dirigido tanto a docentes y directores en funciones y en formación de instituciones públicas y privadas (Política Nacional de Evaluación de la Educación, INEE 2016).

Hay que tomar en cuenta que la Política Nacional de Evaluación de la Educación (PNEE, 2016) orienta y distribuye la función de evaluación entre los integrantes del Sistema Nacional de Evaluación Educativa (SNEE), y articula los procesos evaluativos nacionales de forma que sean pertinentes a las necesidades de mejoramiento de los servicios educativos. No obstante, es preciso reconocer que el desarrollo de estos procesos enfrenta serios desafíos para garantizar su calidad, independientemente de la autoridad que los lleve a cabo. Entre otros, se distinguen al menos tres: el técnico, el relativo a sus finalidades y el de los destinatarios de sus resultados.

El perfil, parámetros e indicadores para el desempeño de las funciones de dirección (Directores; Subdirectores Académicos; Subdirectores Administrativos; Jefes de departamento académico; y Jefes de departamento administrativo), se diseñó para cumplir con:

El Artículo 3° constitucional establece que: *El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la*

organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

Las disposiciones de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) establecen en el Artículo 52 que la Evaluación del Desempeño es obligatoria para los docentes y para quienes ejerzan funciones de dirección o de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) determinará su periodicidad, considerando que se realizará por lo menos cada cuatro años.

En noviembre de 2014 y en el marco de la Ley General del Servicio Profesional Docente, el Subsecretario de Educación Media Superior de la SEP y el Coordinador Nacional del Servicio Profesional Docente, instruyeron a la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico para llevar a cabo una consulta nacional sobre los perfiles, parámetros e indicadores. En dicha consulta participaron 11,588 personas que hicieron 18,711 aportaciones. El 94% de los consultados consideró que los perfiles reflejan las competencias necesarias para que un docente desempeñe las funciones consultadas en la EMS y el 6% de los consultados hicieron aportaciones.

Una vez integradas estas aportaciones, en febrero de 2015 se reunió a un grupo de docentes y directivos de los diferentes subsistemas de la educación media superior para revisar los perfiles y llevar a cabo modificaciones pertinentes. De manera resumida el Examen de conocimientos y habilidades directivas –resultado de este ejercicio— constituye la segunda etapa del proceso de Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección, la cual tiene como propósito evaluar los conocimientos y habilidades directivas que el personal con funciones de dirección pone en juego para resolver situaciones hipotéticas de la práctica escolar, contextualizadas a través de situaciones de la vida cotidiana de la labor de dirección. Las dimensiones (SEP, 2015-2016) que son las mismas para educación básica (preescolar, primaria, secundaria) son las siguientes:

Dimensiones y su Descripción para puesto con funciones de dirección en educación básica y su relación con asignaturas de la Maestría en Dirección de Instituciones Educativas de la Universidad Panamericana

Dirección	Descripción de la competencias	Asignaturas de la Maestría en Dirección de Instituciones Educativas de la UP
Dimensión 1	Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que los alumnos aprendan.	Principios de la Institución Educativa Contexto social y proyecto educativo
Dimensión 2	Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.	Planeación Estratégica Políticas Educativas y normatividad escolar
Dimensión 3	Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.	Gestión del cambio Competencias directivas para el gobierno de la institución educativa Evaluación institucional
Dimensión 4	Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, asegurando el derecho de los alumnos a una educación de calidad.	Principios de la Institución Educativa Marco jurídico para la Gestión de la Institución Educativa
Dimensión 5	Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer tareas.	Gestión del desarrollo profesional Integración de la comunidad educativa Inclusión Educativa Comunicación institucional

Para la media superior, el proceso de consulta y diseño de perfil, fue el mismo. No así las dimensiones e indicadores (SEP, 2015). Para la promoción a cargos con funciones de dirección en la Educación Media Superior, se establecieron las siguientes dimensiones:

Dimensiones y su Descripción para puesto con funciones de dirección en la educación media superior y su relación con asignaturas de la Maestría en Dirección de Instituciones Educativas de la Universidad Panamericana.

Perfil SEP-INEE cargo Director Educación Media Superior	Asignaturas Maestría en Dirección de Instituciones Educativas de la UP
Dimensión Formación Continua Organiza la formación continua a lo largo de su trayectoria profesional	Principios de la Institución Educativa Competencias directivas para el gobierno de la institución educativa Proyección del Talento humano

Perfil SEP-INEE cargo Director media superior	Asignaturas Maestría en Dirección de Instituciones Educativas de la UP
Dimensión Planeación Organiza las estrategias, metas y métodos de planeación para la mejora del plantel	Contexto Social y Proyecto Educativo Planeación estratégica Competencias directivas para el gobierno de la institución educativa Administración financiera y toma de decisiones

Perfil SEP-INEE cargo Director media	Asignaturas Maestría en
---	--------------------------------

superior	Dirección de Instituciones Educativas de la UP
Dimensión Evaluación Conoce los elementos de la evaluación de la práctica docente y del plantel, complementando la función directiva.	Políticas educativas y normatividad Escolar Gestión del desarrollo profesional Evaluación institucional Análisis de la Función Directiva

Perfil SEP-INEE cargo Director media superior	Asignaturas Maestría en Dirección de Instituciones Educativas de la UP
Dimensión Ambiente Escolar Demuestra habilidades para promover un ambiente escolar propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.	Contexto Social y Proyecto Educativo Integración de la Comunidad Educativa Inclusión Educativa

Perfil SEP-INEE cargo Director media superior	Asignaturas Maestría en Dirección de Instituciones Educativas de la UP
Administrador de Recursos Demuestra habilidades para administrar los recursos del plantel conforme al marco normativo vigente.	Marco Jurídico para la Gestión de la Institución Educativa Administración Financiera y toma de Decisiones Planeación Estratégica

En cuanto a Iberoamérica, se revisó el libro de Gairín (2011), que hace un comparativo en varios países latinoamericanas, cuyo resultado es un libro que coordinaron los autores que trabajan en la Red de Apoyo a la Gestión Educativa, con el propósito de analizar y difundir temáticas relacionadas con la organización y dirección de centros educativos.

A manera de resumen, se elaboró el siguiente cuadro comparativo, normativo del director escolar en varios países de Iberoamérica:

	<i>México</i>	<i>España</i>	<i>Chile</i>	<i>Argentina</i>	<i>Perú</i>	<i>Venezuela</i>
Selección directivos	NO	NO	SI	SI	NO	NO
Formación	DOCENTE	DIRECTIVA	DIRECTIVA	DOCENTE	DIRECTIVA	DOCENTE
Evaluación	SI ANUAL	SI ANUAL	SI 5 AÑOS	NO	SI 3 AÑOS	NO
Permanencia (Años)	10	4	5	10	10	10
Competencias Oficiales Definidas	SEP (en proceso de incorporación)	SI	SI	NO	SI	NO
Certificación	SI DOCENTE	SI DOCENTE	SI DOCENTE	SI DOCENTE	SI DOCENTE	NO
Incremento salarial	NO	SI	SI	NO	SI	NO

Fuente: Elaboración propia basada en el libro de Gairín y Castro (2011: 271-282)

Décadas de investigación generada por el movimiento de eficacia escolar mostraron que el papel del director tiene influencia importante en el desempeño de la escuela (Scheerens, 1992).

México no es la excepción. La figura del director y sus responsabilidades se han hecho más notables en los diversos proyectos de gestión y mejora de la escuela.

Ahora, en 2016, se publicaron las competencias directivas en el nuevo modelo que propone la mejora educativa de la SEP, que se describe en páginas anteriores.

La investigación sobre la dirección y liderazgo escolar data de finales del siglo XIX (García Garduño, et.al.2010,p 1055). Desde entonces, se comenzaron a instituir

programas de doctorado en educación en universidades de prestigio como el Teacher's College de Columbia University. Estos se anclaron en la teoría de socialización para estudiar a los candidatos a directores, transmitiendo también valores e información.

Diversos estudios citados por García Garduño (2010), señalan que los nuevos directores experimentan dos tipos de socialización: la profesional y la organizacional. La primera se adquiere a través de programas de formación previa a la que son sujetos los aspirantes; la segunda directamente en el puesto.

Gabarro (1987) identificó cinco etapas que experimentan los líderes que suceden el puesto:

1. Periodo de orientación y aprendizaje.
2. Periodo de pequeños cambios
3. Periodo de cambios importantes donde el director actúa con conocimientos más profundos.
4. Consolidación de los cambios.
5. Periodo de aprendizaje adicional derivado de la experiencia de enfrentar los problemas cotidianos.

El inicio de una dirección escolar es un periodo de incertidumbre y de adaptación que dura de uno a dos años. Hay una fase de iniciación que es el tiempo de aprendizaje y adaptación a la estructura escolar existente. En esta etapa llega el momento de planear los cambios y ajustar las ideas partiendo de esta base.

Entre el cuarto y el octavo año se presenta la fase de desarrollo. El director experimenta una etapa activa, satisfactoria y estimulante en su carrera profesional.

Los directores de escuela enfrentan diferentes tipos de problemas en su primer año de servicio.

En el área administrativa, el periodo de fin de ciclo se convierte en su mayor

reto. Es tan exagerado el número de formatos que deben llenarse que se convierten en una gran prueba de fuego.

En el área docente se enfrentan a entender la dinámica de los maestros, nómina, permisos, licencias, participación en el trabajo y reconocimiento de la autoridad del director, con los alumnos, su desempeño académico y disciplina, seguridad y bienestar.

Una vez delineada las funciones directivas de un director escolar, es pertinente aclarar que significa el cambio o el relevo de este personaje. Nociones entorno a este receso se darán en la siguiente sección.

3.2 La Sucesión en las organizaciones de trabajo

La sucesión de los directivos en cualquier organización de trabajo requiere de especial consideración, pues se trata de preparar y seleccionar a las personas que ocuparán el gobierno de dichas organizaciones. Para aclarar todos estos conceptos, se ha recurrido al Diccionario de Word Press (2017) ³ alineado con la Real Academia Española de la Lengua y en constante dinamismo por ser un recurso para el periodismo.

La palabra organización, viene del griego *organon* que puede traducirse como herramienta o instrumento. De esta manera, una organización de trabajo es definida como un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos. Estos subsistemas pueden a su vez estar conformados por otros subsistemas, como se vio en la sección sobre las estructuras organizacionales del colegio. Dichos subsistemas cumplen con funciones específicas. En una definición resumida:

“Una organización es un grupo social formado por personas, tareas administración que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.” (Definición.de, Word Press, 2017))

Los fundadores de la organización, rigen y fijan las reglas para la acción de gobernar, de dirigir dicha organización a fin de operarla y que alcance sus metas

³ www.definicion.de, gestionado Word Press,© 2008-2017

guiadas por la misión y de ahí la importancia del director para la sobrevivencia y desarrollo de la organización.

Siendo la dirección imprescindible para las metas de una organización, el quedarse sin director a la cabeza tendría competencias nefastas. Por ende, la sucesión puede definirse como el proceso que “promueve la continuidad eficiente de la organización en el tiempo” (Rothwell, 2010, p.49) Adicionalmente, este autor considera a la planeación de la sucesión como un elemento estabilizador en el personal, pues contribuye al buen ambiente laboral por la certidumbre que genera en el futuro y en su seguridad laboral, cuando las reglas sobre la sucesión se hacen claras. El gran Peter Drucker (1999) considerado un referente en la dirección de organizaciones es quien mejor ha expresado la importancia de la sucesión, cuando dice:

La pregunta del mañana que compete a todos en nuestra sociedad, país y gobierno, es que hemos alcanzado el punto de no poder tolerar el daño que causaría el que cualquiera de las escuelas en México colapsara por no tener un sucesor directivo.

En la sección anterior, se trataron aspectos y dimensiones de la función directiva de ámbito educativo. En las siguientes páginas se describirán los referentes teóricos que darán sustento a la propuesta de sucesión para el colegio.

3.2.1 Aclaraciones importantes de la planeación de la sucesión

Lo primero que señalan los especialistas es que la planeación de la sucesión, debe emerger del plan estratégico de la institución. Este sería el punto de partida ideal, por si la sucesión implica, cambios, capacitación o desarrollo de líderes en la propia organización.

Otra cuestión importante señalada por Rothwell (2010) y otros autores que han publicado con él sobre este tema (Prescott and M. Taylor, 1998; Kazanas, 2003) alertan a no confundir la planeación de la sucesión con otros conceptos del área de recursos humanos. Por ejemplo la sucesión no es **planeación para reemplazos**.

En su forma más sencilla, planear un reemplazo en la dirección general de un colegio, es un riesgo.

La planeación de la sucesión, tampoco es planeación de la planta laboral, entendida también como plan de carrera. Esto se refiere sobre todo a cumplir con las necesidades de la empresa a largo plazo. Relacionada con desarrollo del talento humano y refiriéndose este último, los expertos como Alles (2015). Los individuos y su valor económico en su forma amplia y a veces los profesionales de recursos humanos no se ponen de acuerdo en los términos (Albizu Gallástegui, 2016)

La planeación de la sucesión aunque tienen elementos de los anterior, es específicamente una actividad proactiva que trata de asegurar continuidad de liderazgo, con actividades internas de desarrollo del talento y también debe de ser parte plan estratégico (Rothwell, 2010, p. 32)

El mismo Rothwell (2010, p. 53-54) advierte la singularidad del ámbito educativo en la planeación de la sucesión. A este contexto especial, debe de añadirse, el que la institución de este proyecto sea una empresa familiar.

Las instituciones educativas varían igual que los gobiernos. Cualquier programa de sucesión directiva, puede no encajar en todas las instituciones.

Lo que funciona en una escuela del gobierno, seguramente no va a funcionar en una escuela privada. Pero lo que es claro, es que si los maestros o personas que trabajan en la escuela con nosotros no se identifican o promueven como posibles directivos de nuestro colegio, seguramente buscare el ascenso en otra institución, misma que gozará de la experiencia y talento obtenido con nosotros. Por lo tanto, es muy importante identificar estos talentos, capacitarlos y dirigirlos a una mejor posición dentro de nuestro colegio.

Es preocupante saber que los directores están en edad de retiro sin un sucesor. White, Krinke and Geller (2004)

Dicho que las empresas familiares son una fuerza muy grande en la economía mexicana.

La empresa familiar ha sido el origen y la base fundamental de la economía en la mayoría de los países. Los fundadores de las empresas trabajan con determinación incansable, aprovechando al máximo los limitados recursos con los que arranca una nueva empresa.

El desarrollo de la empresa va de la mano del desarrollo de la familia y se van ligando íntimamente. Al crecer la familia de la mano de la empresa, se crea un ambiente natural de trabajo, de enseñanza, de valores y conocimiento, y desarrolla en los miembros de la familia una visión emprendedora.

Al irse desarrollando la empresa, se van enfrentando diferentes retos. Este crecimiento exige mayor preparación directiva y mejor capacidad administrativa para enfrentar los retos de una organización más compleja y profesional.

La empresa tiene reglas y principios que se deberán respetar independientemente de las opiniones familiares, de no hacerlo así, habrá una repercusión gradual en la empresa. En algunas decisiones muchas veces se rompe la armonía familiar pues hay diferentes criterios y juicios en los integrantes de la familia, pero en todo momento se deberá respetar la esencia de la empresa, a al familiar que ocupe el puesto directivo, respetando y reconociendo en todo momento el poder de decisión que tiene el familiar que opera el negocio.

Los directores de las empresas familiares, están enfocados en actuar eficientemente, de ahí que las empresas prosperan. Separar las cuestiones familiares de la empresa, es una recomendación efectiva. El éxito de esta separación radica en no confundir para evitar conflictos que afecten tanto a la familia como a la empresa.

¿Qué hace que la planeación de la sucesión sea exitosa?

Sin que la lista esté en orden de importancia, Rothwell, (2003, 2010) recopila después de analizar decenas de casos de sucesión exitosos, 15 criterios que debe contener un plan para la sucesión y que la presente propuesta tomará como guía de acción.

Característica 1

Participación y Soporte Directivo

Debe ser evidente la participación del director en el momento de ceder su lugar a alguien. La presencia de las demás direcciones de área como apoyo, deberán de disponer del tiempo y hacer un esfuerzo en ayudar al programa de sucesión. Actualmente existe una preocupación en el desarrollo del liderazgo directivo, que planeado y organizado a través de cursos y capacitación, el personal del colegio puede ascender y llegado el momento tomar una dirección de área o bien la dirección general.

Característica 2

Evaluación Comparativa

Debemos hacer un esfuerzo en comparar e identificar a nuestros competidores. ¿Qué están haciendo con respecto a las sucesiones?

Característica 3

Centraliza tu Atención

Desarrollar a los empleados, conocer su potencial, nos evitará que en caso de existir un retiro no planeado, podemos tener candidatos previamente identificados.

Característica 4

Responsabilidad

Una meta requiere de la atención específica del director escolar, debemos designar a alguien que junto con nosotros pueda coordinar los esfuerzos y dar seguimiento al programa de sucesión directiva.

Característica 5

Dirección a otros Niveles

Las áreas directivas tienen una relación estrecha con la edad; llegar a nivel de dirección general de un colegio, requiere de estudios profesionales, experiencia y

talento directivo, no está demás tomar en cuenta no solo a los niveles altos para la sucesión directiva, hay que considerar un nivel abajo, por ejemplo los puestos de coordinador académico, pues muchas veces tienen también posibilidades de acceder a la dirección general, normalmente son personas inmersas en el colegio, conocen muy bien el funcionamiento y los objetivos del colegio, están al frente de un grupo de trabajo, por lo que tienen capacidad de líder.

Característica 6

Acercamiento

Vale la pena considerar que no está por demás pensar en reclutar personas internas, externas y empleados con características o potencial directivo.

Abrir un poco el panorama es una buena idea.

Característica 7

Comparar

La escuela debe considerar y evaluar el trabajo actual del maestro o coordinador académico e identificar si fuera un candidato a tomar responsabilidades de mayor nivel y ver si tiene potencial para ser promovido.

Característica 8

Reemplazo

La dirección escolar debe tener identificado el momento de retiro de los puestos claves, de esa manera será posible calendarizar de manera oportuna a la persona que ocupará dicho cargo.

Característica 9

Programa de Desarrollo

Sin necesidad de una promesa, las personas identificadas con posibilidad directiva deberán entrar al programa de desarrollo directivo. Este programa debe dividirse en tres instancias, de manera que podamos hacer filtros en cada una de las instancias.

Característica 10

Obligación Directiva

Es responsabilidad del director general, preparar a su sucesor, de otra manera las consecuencias para la escuela podrían ser terribles.

Característica 11

Desarrollo Potencial

Debemos incluir personas que aunque su formación no sea administrativa o directiva, tengan buenos resultados en la práctica, pues es más fácil incluirlos en programas que ayuden a la formación directiva si su esencia es de un buen líder.

Característica 12

Preguntas que Ayudan

¿Qué hace quién?

¿Cuándo se hace qué?

¿Dónde la escuela obtiene...?

¿Por qué hay estos resultados?

¿Cómo obtenemos...?

Característica 13

Desarrollo de Experiencia

"Siempre hemos hecho esto así"

Frase que va acompañada de experiencia y oportunidad de mejora.

Característica 14

Cualidades

Debemos desarrollar las competencias de liderazgo necesarias para brincar al siguiente escalón. Estrategias y competencias alineadas a la misión y visión del colegio, que es nuestro objetivo directivo.

Característica 15

Apoyo

Es necesario en el día a día , si es posible el director que sucede, acompañar y dirigir al director entrante en el proceso de tomar el mando del colegio, apoyarlo en la inclusión al ambiente laboral y en la resolución de los problemas que se presentan día a día. Es un hecho que la dirección de un colegio toma decisiones la mayor parte del tiempo. La actividad escolar es diferente cada día.

La figura del director general de un colegio tiene un enorme impacto en el funcionamiento de la escuela; influye profundamente en la imagen de educación que tienen los padres de familia. La comunidad educativa en general, tiene su sello, tanto en el modelo educativo como en el perfil de egreso del alumno, la organización y el liderazgo educativo tienen la personalidad del director general y ejerce un papel determinante en el funcionamiento del colegio.

El director enfrenta retos y conflictos ante la presión del sistema de educación en México, representa al colegio en las instancias gubernamentales que le dan la validez oficial para operar.

La sucesión consiste en la puesta en práctica de un programa de desarrollo directivo que sirva para seleccionar, atraer, desarrollar a directores de área, maestros y coordinadores de alto desempeño con potencial directivo.

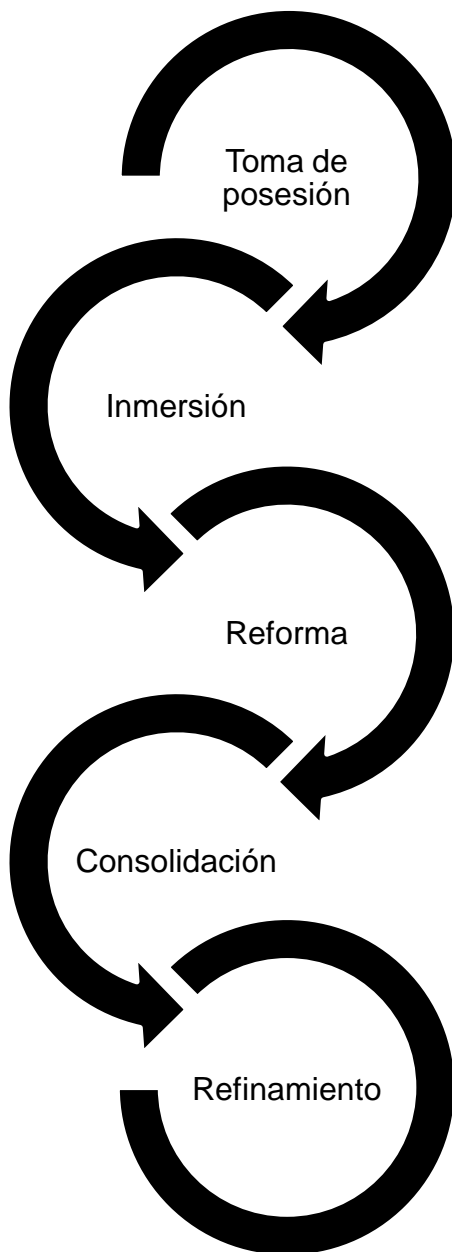
La existencia de un plan de sucesión directiva, minimiza los riesgos de discontinuidad en el liderazgo del colegio (Rothwell, 2005). Contar con un director preparado, es un requisito para permanecer de pie en el combate de colegios.

Un adecuado programa de sucesión debidamente planificado, cuenta con el impulso y el respaldo del director en función, el aprendizaje de la cultura del colegio, la evaluación directiva y los valores organizativos estarán bajo la lupa del director saliente.

Gabarro (1987), sugiere un cronograma de cinco pasos que deberá cumplir el director general entrante. Estos pasos contemplan los primeros años del puesto, y

permite al director saliente una evaluación más precisa, así como medir los tiempos del proceso de sucesión desde el inicio.

Cronograma (Gabarro 1987 y 2007)



Toma de posesión: Duración de tres a seis meses, establece el tono de mandato, acción, aprendizaje y evaluación.

Inmersión: Duración de 4 a 11 meses, es la comprensión del cargo conocimiento de los colaboradores.

Reforma: Planeación a largo plazo y cambios. Evaluar, asentar y asimilar.

Consolidación: Se trata de un proceso donde se evalúan los cambios realizados. Se planea de acuerdo a resultados.

Refinamiento: Nuevas oportunidades para la escuela.

El objetivo de la inmersión del director entrante en el nuevo cargo implica que vea en la práctica los problemas y la toma de decisiones que se va presentando en el día a día. Conocer de cerca al personal de la escuela en función, le ayudará a ver los roles que desempeñan tanto maestros como el resto del personal en el área en la que trabajan. Identificar los grupos de trabajo y poder involucrarse en el trabajo académico, directivo, administrativo y burocrático será imprescindible para la función directiva. Las políticas y los procesos administrativos deberán ser conocidos a la perfección por el director entrante, pues son la columna vertebral de la organización de la institución educativa.

Identificar claramente a nuestros clientes, tanto a los padres de familia como a los alumnos le permitirá tener un programa de marketing adecuado a los intereses y necesidades tanto de los papas como en estricto apego al perfil de egreso de los alumnos.

El director saliente y los directores de área estarán comprometidos como consejeros en el programa de sucesión, estableciendo juntas de apoyo y seguimiento para poder enfrentar como equipo directivo los problemas que se vayan presentando. Sólo de esta manera podemos asegurar pasos firmes en el proceso de sucesión, que involucra tanto el prestigio de la escuela como su permanencia en el mercado de la educación.

Los directores de área que actualmente trabajan en la escuela, a través de una entrevista, nos dan su válida opinión al respecto del proceso de sucesión directiva que se llevará a cabo. Desde el inicio del proceso se encontraran inmersas al programa y serán una gran aportación de talento y experiencia para el director entrante.

Es determinante contar con el apoyo del personal en general para que este programa tenga el éxito esperado. Así que iremos de manera paulatina enterando al personal del programa de sucesión al cual se irán integrando d manera que el cien por ciento de la comunidad en determinado momento conozca el trabajo que

el colegio está realizando. La comunidad escolar debe estar informada con el fin de evitar comentarios mal sustentados que puedan generar incertidumbre.

Sin duda, como lo veremos más adelante, cada uno de los directores de área formará parte de la integración y la evaluación del candidato a la dirección. Se llevará a cabo un proceso muy experimentado que ha recibido las adecuaciones necesarias para poder implementarlo de manera adecuada. Este programa está sustentado por Gabarro quien ha realizado estudios muy profesionales al respecto.

La implementación del programa a la escuela cuenta con la presencia del director y fundador del colegio con el propósito de ir llevando de la mano al candidato y poder hacer los ajustes necesarios al programa.

La evaluación del programa será constante, así como la medición de los tiempos a realizarse. Esto nos dará una pauta clara de la manera en la que se está viviendo el programa dentro de la comunidad educativa y el cumplimiento de metas fijados.

La duración de la sucesión directiva está planeada para realizarse en cuatro años.

Durante este tiempo el director y fundador de la escuela se encontrará laborando dentro de la escuela.

4. Propuesta: La planeación de la sucesión para el Colegio

A continuación desarrollaremos un plan estratégico para la sucesión de la Dirección General del colegio necesitamos conocer nuestro punto de partida: el perfil de puesto de la Dirección General, entenderemos a detalle el tipo de persona que necesitamos, las características personales y los estudios necesarios para poder enfrentar el cargo directivo.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

Título del puesto:

DIRECTOR GENERAL

Reporta a:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

I. OBJETIVO DEL PUESTO:

Cumplir con los Objetivos del Plan Nacional de Educación, estableciendo las Metas de la Escuela en congruencia con los mismos.

Desarrollar el Plan Estratégico y operativo de la escuela manteniendo el Nivel de Calidad Educativa eficiente y una mejora continua de alta competitividad.

II. FUNCIONES:

1. Es el máximo funcionario ejecutivo para la toma de decisiones de la Escuela.
2. Presidente del Consejo de Administración, presidir todas las reuniones de accionistas.
3. Permanecer como **miembro** ex officio de todos los comités.
4. Dirección General activa de los negocios de la escuela, vigilar como la imagen de la misma, la aprobación de gastos y límites de autorización,

planeación a largo plazo y políticas de mercadotecnia, precios y

participación de mercado, así como apertura de nuevas áreas del mismo.

5. Procurar que todas las órdenes y resoluciones del consejo se lleven a efecto.
6. Ser responsable final de todas las acciones de la escuela y de los resultados de sus esfuerzos.
7. Preparar y formar a los maestros que considere conveniente en funciones directivas.
8. Llegar al inicio de las actividades y el último en irse.
9. Organizar y supervisar el funcionamiento general de la escuela incluyendo materiales, mobiliario e instalaciones del colegio.
10. Organizar y supervisar el calendario anual de actividades.
11. Presidir las reuniones quincenales o mensuales con directivos.
12. Mantener estrecha comunicación con el personal académico y padres de familia.
13. Vigilar la capacidad y actualización constante del personal.
14. Evaluar continuamente a todo su personal y motivar a profesores y alumnos a vivir los valores de la escuela.
15. Revisar los planes académicos, exámenes, calificaciones y bajo rendimiento.
16. Representar a la institución ante la Secretaría de Educación Pública y otras instituciones.
17. Seleccionar, admisión y cese de personal docente, administrativo, de intendencia y de alumnos.
18. Profundizar en los valores del colegio, fomentando en sus profesores la vivencia cotidiana de los mismos con un afán de superación constante.
19. Orientar académicamente a los padres de familia al inicio del curso escolar.
20. Señalar los criterios para la comunicación con la familia y citas a los padres de familia.
21. Organizar y coordinar el calendario anual de actividades de su área.
22. Dar seguimiento a los programas, apoyos pedagógicos y todo aquello que permita el éxito académico y disciplinario de los alumnos.

23. Permanecer en constante comunicación con las direcciones bajo su cargo de inglés, primaria y preescolar.

24. Cuidar la calidad y puntualidad de los eventos.

25. Elaborar los horarios de clase.

26. Supervisar los horarios de trabajo de todo el personal (puntualidad, ausencias, permisos, vacaciones, etc.)

27. Supervisar el cumplimiento de reglamentos por parte de profesores y alumnos.

28. Mantener estrecha comunicación con todos sus profesores.

29. Evaluar todo su personal.

30. Establecer y mantener el control de la documentación oficial y privada de los alumnos y maestros.

31. Supervisar la elaboración de exámenes mensuales.

32. Asistir a las juntas oficiales de directores.

33. Revisar y autorizar las requisiciones de material didáctico.

34. Desarrollar planes, políticas y programas de:

- ✓ Expansión.
- ✓ Capitalización.
- ✓ Líneas o clases de servicios.
- ✓ Inversiones.
- ✓ Cambios de estilo.
- ✓ Sueldos del personal y compensaciones.
- ✓ Financiamientos.
- ✓ Obtención de recursos.

35. Planear a largo alcance e innovación y procurar que se logre la mayor rentabilidad de los recursos invertidos.

36. Delegar la autoridad adecuada en los subalternos para que se realicen sus funciones y objetivos, pero que se definan y comprendan claramente las limitaciones de autoridad que les impone la política fundamental de la escuela y los compromisos contractuales presupuestales de egresos y el respeto a los intereses del personal.

37. Vivir abierto ante las necesidades de los padres de familia, profesores y alumnos.

38. Coordinar los grupos encargados de la seguridad en las salidas, entradas y recreos.

39. Ser congruente con la filosofía del colegio y realizarlos en cada uno de sus actos.

1. Directivas:

1.1 Mantener informado plenamente al consejo de administración de las condiciones del negocio y de todos los factores importantes que los afecten.

1.2 Conforme a los Estatutos de la sociedad, legalizar certificados de acciones, bonos, hipotecas y otros contratos que requieran un sello a menos que la ley disponga que se firmen y legalicen de otro modo, o que su firma y legalización sean delegadas expresamente por el consejo en algún otro funcionario o agentes de las escuelas.

2. Organizacionales:

2.1 Formular, mantener y administrar un plan sensato de organización, iniciar mejoras y hacer cumplir el plan de organización de la escuela; e iniciar, controlar y aprobar la adición, eliminación o modificación de cualquier puesto de importancia de la misma.

3. De personal:

3.1 Establecer normas fundamentales sobre personal.

3.2 Iniciar y controlar políticas de selección, ascenso o descenso de categoría o despido de cualquier miembro docente o administrativo.

3.3 Establecer un inventario de personal, un programa de desarrollo de ejecutivos y normas sobre calificación sucesión.

3.4 Aprobar el nombramiento y retiro del personal y miembros importantes de la administración.

3.5 Iniciar y controlar un programa de administración de sueldos y salarios.

3.6 Aprobar planes de presentaciones y vacaciones para el personal.

4. Financieras:

4.1 Supervisar los presupuestos anuales y trimestrales.

4.2 Controlar los costos de operación de la escuela.

4.3 Mantener los activos apropiados.

4.4 Cuidar de la solvencia a largo plazo de la estructura de capital de la institución.

5. Responsabilidades públicas:

5.1 Dirigir y participar en actividades exteriores que se consideren ventajosas para realzar el prestigio de la escuela; ampliando la esfera de acción de las operaciones y cumplir las obligaciones públicas de la misma, como miembro de la comunidad donde se desarrolla.

III. AUTORIDAD:

1. El director general esta autorizado para tomar cualquier medida razonable necesaria para llevar a cabo las responsabilidades delegadas en él, en tanto que dichas políticas y costumbres establecidas y definidas por el consejo de administración, ni estén en pugna con los sanos principios de los negocios; excepción hecha de limitaciones específicas impuestas a su autoridad por el consejo de administración o por los estatutos de la institución.

IV. OBLIGACIÓN DE RENDIR CUENTAS Y CRITERIOS PARA EL EJERCICIO DE RESPONSABILIDADES:

1. Obtener la utilidad y rendimiento óptimos sobre la inversión de la empresa en un largo plazo.
2. Obtener y retener el porcentaje óptimo de participación en el mercado educativo sus principales servicios que ofrece la misma.

3. Mantener en todo momento la clase, tipo, diseño y calidad óptima de nuestros servicios; aprobar nuevos servicios y asegurar el servicio óptimo de la institución.
4. Obtener el máximo aprovechamiento de los egresos.
5. Asegurar el cumplimiento de los presupuestos de operaciones y fomentar la economía.
6. Lograr la administración eficiente de toda institución.

V. RELACIONES:

1. Internas:

1. Mantener relaciones estrechas con los accionistas y es responsable de la información para los mismos y debe aprobar cualquier comunicación o informe que se les presente.
2. Mantiene relaciones con el consejo de administración y apoya al presidente para la realización de las juntas periódicas del mismo.
3. Mantiene relaciones con el personal y cualquier cambio en las prácticas establecidas deberá ser llevado a la consideración del mismo, antes de que cualquier acción se tome o se anuncie.
4. Lo mantienen informado de las operaciones y de la planeación operativa las direcciones de área, contabilidad, caja, mantenimiento y vigilancia.

2. Externas:

1. Mantiene relaciones con ejecutivos de otras escuelas, para intercambiar experiencias y con asociaciones técnicas para estar informado de los nuevos desarrollos relacionados con su función y de las prácticas aplicables a las actividades de logística y desarrollo de la educación.
2. Participa en forma activa en los organismos intermedios de la Secretaría de Educación Pública.

VI. ÁREAS BAJO SU CARGO:

1. Asistente de dirección general.
2. Dirección primaria español.
3. Dirección primaria inglés.
4. Dirección preescolar kínder.
5. Coordinación administrativa.

El Modelo Educativo

El plan estratégico del colegio tiene como finalidad marcar la ruta para lograr dos objetivos fundamentales. Cumplir con la normatividad de la Secretaria de Educación Pública (SEP); enriquecer el programa para lograr que el perfil de egreso de nuestros alumnos sea competitivo.

El planteamiento pedagógico de la reforma educativa de la SEP, contempla que los fines de la educación nacional a la cual debemos apegarnos las escuelas de educación básica -ya sean particulares o del gobierno- incluye lo establecido en el artículo 3º de la Constitución, respecto al desarrollo armónico de todas las facultades del ser humano.

El colegio se ha apegado a la normatividad federal y ha incluido en su modelo educativo la formación de los alumnos en el desarrollo de las capacidades necesarias para contribuir a la construcción de una sociedad más justa e incluyente, respetuosa de la diversidad, atenta y responsable.

Es indispensable identificar los conocimientos, habilidades y competencias que los niños precisan para alcanzar su plena realización.

Educar a partir de los valores implica formar a los niños en el respeto a lo diverso, a la dignidad humana y a la solidaridad.

Los niños desde pequeños deben aprender habilidades del pensamiento, procesamiento de la información, el uso de la tecnología, dos idiomas y desde luego los contenidos que aporta el conocimiento organizado en competencias del

plan educativo nacional, esto en conjunto los hará desplegar su potencial a lo largo de la vida.

La comunidad escolar, formada por padres de familia, alumnos, maestros y demás personal, trabajamos en beneficio de nuestros estudiantes. Buscamos que tengan un ambiente adecuado de aprendizaje con instalaciones propias de la edad preescolar y primaria.

El principio de autoridad de la escuela, está basado en valores éticos; respeto, confianza, honestidad y responsabilidad.

Una educación de calidad, es la mejor inversión que pueden hacer los padres de familia. Nuestros alumnos ingresan a la escuela a los tres años de edad y egresan a los doce años, habiendo completado la educación preescolar y primaria con nosotros. Una parte importante de su formación emocional, cognitiva y social se desarrolla en la escuela bajo nuestra guía.

La educación de calidad es aquella que forma integralmente a los alumnos y los prepara para poder desarrollarse en la sociedad y a adaptarse a los cambios políticos, sociales y culturales. Actualmente los niños experimentan cambios tecnológicos acelerados y un mundo globalizado. Desarrollamos en nuestros alumnos conocimientos académicos de gran nivel, idiomas certificados de manera internacional, pero lo más importante es dejar en ellos el sentido del deber, de ética y de responsabilidad que les permita enfrentar los retos que plantea el siglo XXI.

Plan Anual de la SEP.

La Ley General de Educación en México señala como necesario para asumir la dirección de una escuela privada en el Artículo 50, basado en los siguientes factores:

- I. Conocimientos teóricos y prácticos.
- II. Aptitudes físicas y mentales; iniciativa, laboriosidad y eficiencia directiva.
- III. Antigüedad en el ámbito educativo.

Sin embargo en ningún apartado son consideradas evaluaciones periódicas para el director, la eficiencia para llevar a cabo la función directiva no es comprobada.

El Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio (SEP, 2008), hace referencia a las competencias profesionales de los directores y señala que el director debe desarrollar los siguientes puntos:

- a) Conocer la estructura y funcionamiento del sistema educativo e identificar los retos educativos.
- b) Comunicación asertiva con el entorno social y la estructura educativa.
- c) Identificar y gestionar la formación continua.
- d) Liderazgo y trabajo colectivo.
- e) Manejo y resolución de conflictos institucionales; laborales, socio-afectivos y académicos
- f) Impulsar el crecimiento de las tecnologías básicas de información y comunicación.
- g) Evaluar y orientar los procesos de enseñanza – aprendizaje.
- h) Desarrollar, impulsar el programa de manejo de una segunda lengua.

Las competencias tendrán que ser incluidas en la formación de los estudiantes. Es tarea directiva que la enseñanza tenga la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una tarea, acción o proceso intelectual.

La competencia supone poner en acción destrezas, aptitudes y comportamientos basados en conocimientos. Las competencias antes mencionadas las fundamenta los programas académicos en cuatro campos formativos:

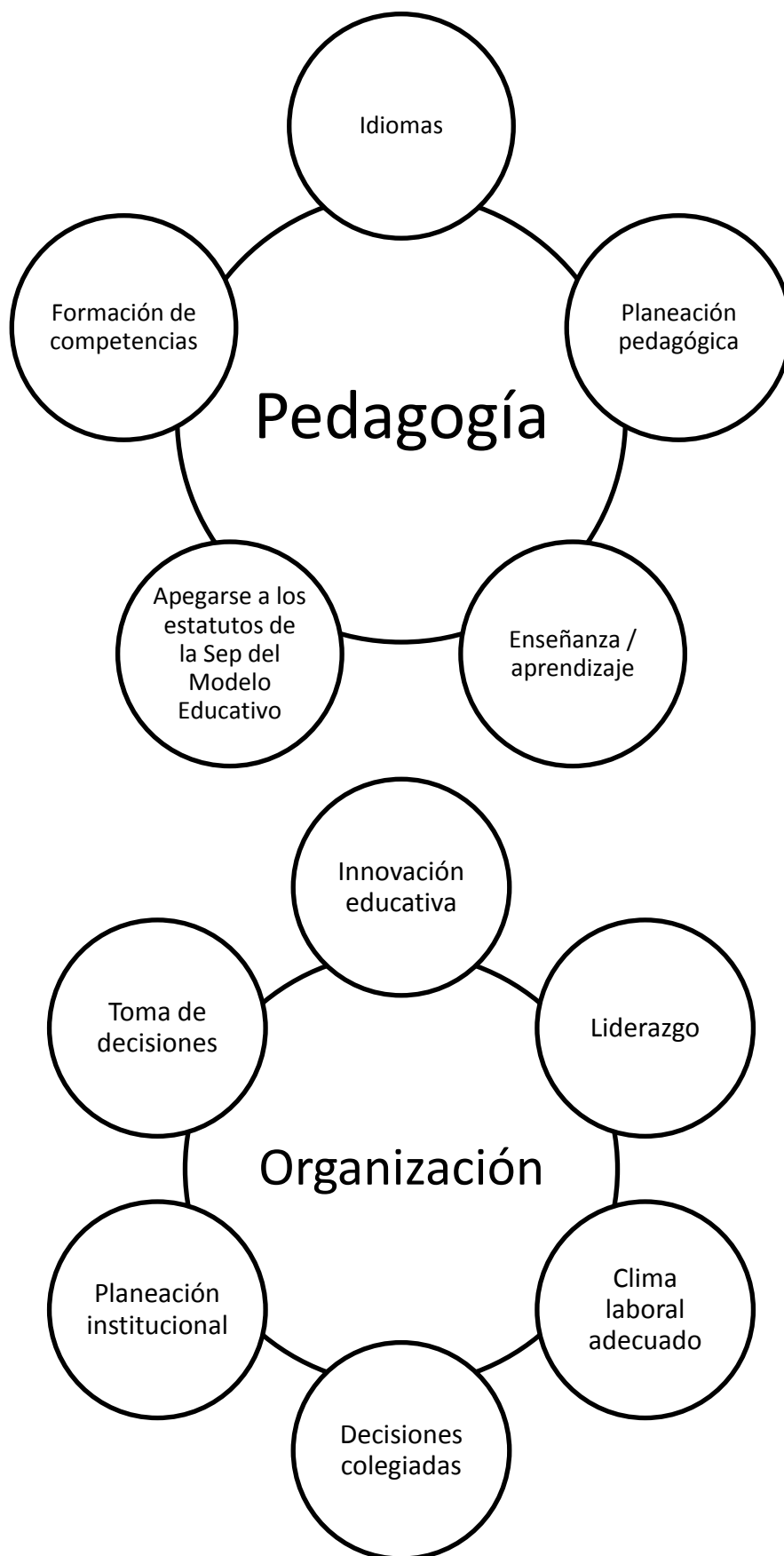
- a) Lenguaje y comunicación
- b) Procesamiento matemático
- c) Exploración y comprensión del mundo natural y social
- d) Desarrollo personal y para la convivencia

La meta del director debe ir estrechamente vinculada al aprendizaje organizacional y deberá estar al pendiente del profesorado, del aprendizaje cooperativo, de la innovación y de la atención a los estudiantes y a la comunidad educativa.

Sucesión asertiva.

El proceso sucesorio constituye una alteración organizacional que impacta significativamente a la escuela; el sucesor no adoptará al 100% las mismas prácticas y el mismo modo de dirigir de su antecesor. Bichl y Silveira (2003) resaltan que la importancia de la planificación es fundamental para orientar con criterios claros el rumbo del colegio. A mayor preparación del sucesor, se disminuye el porcentaje de errores directivos; sugieren firmemente que las nuevas ideas traídas por el candidato al puesto sean analizadas de manera corporativa antes de la implementación.

La sucesión asertiva incluye la selección de candidatos identificados de manera puntual las cuatro dimensiones de la gestión escolar. El director de la escuela debe capacitar al candidato a partir de su evaluación inicial tomando en cuenta los siguientes puntos a satisfacer:





Sucesión directiva: ¿Por qué es necesario un plan?

Una razón es que las personas envejecemos y la escuela debe estar preparada para la pérdida del director en el momento del retiro. Es indispensable la retención del talento dentro de la escuela, serán las personas encargadas de impulsar a los líderes emergentes de manera que la preparación a los puestos directivos sea efectiva.

En el caso específico de este colegio actualmente 2 directoras de área (Inglés y Español) se encuentran cerca de la edad de retiro, así que debemos tener en la banca talento y liderazgo emergente, listo para prepararlo para los puestos directivos. Los candidatos deberán estar capacitados para desempeñar las tareas directivas con un detallado plan a seguir que los lleve por un camino claro y preciso bajo la tutela de las directivas actuales.

Fijaremos las estrategias necesarias para acceder a las personas que pudieran ocupar el cargo, a las cuales aplicaremos un test de liderazgo que nos va ayudar a reconocer la capacidad de líder que tendrá la persona que suceda la dirección.

Se harán entrevistas en el área de recursos humanos y en la dirección general, estas entrevistas nos ayudaran a trazar las líneas de acción. Con los resultados obtenidos, diseñaremos la capacitación que necesite la persona elegida, le prestaremos servicios de desarrollo profesional, de manera que compaginemos a la persona con la dirección. Habrá que formar específicamente las capacidades laborales y proporcionar formación durante el trabajo. Dentro de los planes de contratación, tenemos diseñado un programa de prestaciones, de capacitación directiva profesional y un sistema de evaluación semestral que nos permitirá ir evaluando los avances previamente fijados por el consejo de administración.

El primer año de la sucesión directiva, trabajaremos con un plan estratégico anual. La actual posición directiva, es reconocida por la cercanía y atención a la comunidad educativa. La presencia diaria desde las 7:00 am recibiendo a los niños en la entrada de la escuela. Así como la atención personal que recibe cada una de las familias, docentes y demás personal interno. El conocimiento de proveedores y personal de dependencias tanto gubernamentales como

inspecciones escolares de la SEP. Un acercamiento al área de contabilidad y auditoría será necesario para el manejo contable y administrativo del colegio.

A la vez, será necesario vincularlo con las estrategias de la empresa como tal. Analizaremos la competencia a tres kilómetros a la redonda y nos enfocaremos de manera específica en los colegios bilingües, laicos y mixtos. Es importante que el nuevo director tenga el estudio de competencia actualizado al momento del arranque. Un punto importante será la integración de los docentes y de la comunidad escolar a la nueva área directiva. Tomaremos como guía para la sucesión directiva el JMP's Succession Management Map, este modelo nos ayudará a guiar de manera efectiva el proceso de sucesión.

Diagrama de sucesión directiva: Fases de la propuesta de sucesión

Elaboración propia

Fases de la propuesta de sucesión para el colegio.

1. Plan de sucesión

En el plan de sucesión, lo más importante es que el candidato conozca y se interiorice en la descripción del puesto; es importante determinar en conjunto donde pueda conocer cada una de las actividades directivas de manera puntual; en este rubro también abarcaremos la misión, visión, políticas, reglamentos, procesos, y el perfil de egreso de los alumnos, de esta manera podrá entender claramente la meta directiva del colegio.

Una vez identificados los objetivos del puesto, debemos ir acercando al equipo de trabajo más cercano, de manera que conozca poco a poco la organización, el organigrama de la escuela y las metas académicas de colegio.

El siguiente paso será acercar al candidato a la cultura organizacional, la competencia, y la posición en el mercado escolar. Tener identificada perfectamente a la competencia, ayuda a predecir y a diseñar proyectos de innovación y mejora educativa y elaborar procesos de mejora continua, para lograrlo se propone un instrumento para evaluar la planeación de la sucesión que puede revisarse en el Anexo 2.

2. Identificación de candidatos

En este momento debemos decidir si el talento será interno o externo. Tenemos personal que hemos identificado con talento directivo, con capacidades administrativas sumadas a estudios en educación. Estas personas, que en nuestro caso son 2, entrarán al programa directivo con el fin de que este sea más efectivo.

Diseñaremos un calendario con objetivos claramente identificados; el calendario puede sufrir pequeños ajustes pero es importante que podamos implementar nuestro plan de sucesión directiva en un tiempo determinado.

En las juntas directivas, se analizarán los objetivos fijados de manera que quede claro para todos los participantes el trabajo que se está organizando y los tiempos fijados.

3. Juntas y acuerdos directivos

Es el momento de acercar al candidato a las direcciones de área. Esta escuela cuenta con Dirección de Inglés y Francés, Dirección de Español, Dirección de Kinder, y Dirección Administrativa.

En cada dirección arriba mencionada, deberá trabajarse para conocer sus metas, objetivos y responsabilidades de sus áreas. El candidato/sucesor trabajará con el equipo de cada dirección y deberá familiarizarse con la documentación de cada una de estas áreas. Es importante que motivemos a cada dirección reconociéndoles su talento y la necesidad de compartirlo con el sucesor directivo.

En este punto, invitaremos al sucesor directivo a las juntas de consejo cada 3 meses, las juntas directivas y las juntas administrativas y contables.

Los directores de área estarán estrechamente vinculados con el desarrollo del sucesor directivo. Surgirán muchas preguntas que deberán ser respondidas con profesionalismo para evitar confusión en el programa de integración directiva.

4. Diagnóstico de avance

A fin de que los pasos sean seguros y eficaces, es importante realizar diagnósticos de avance con una periodicidad y objetivos definidos.

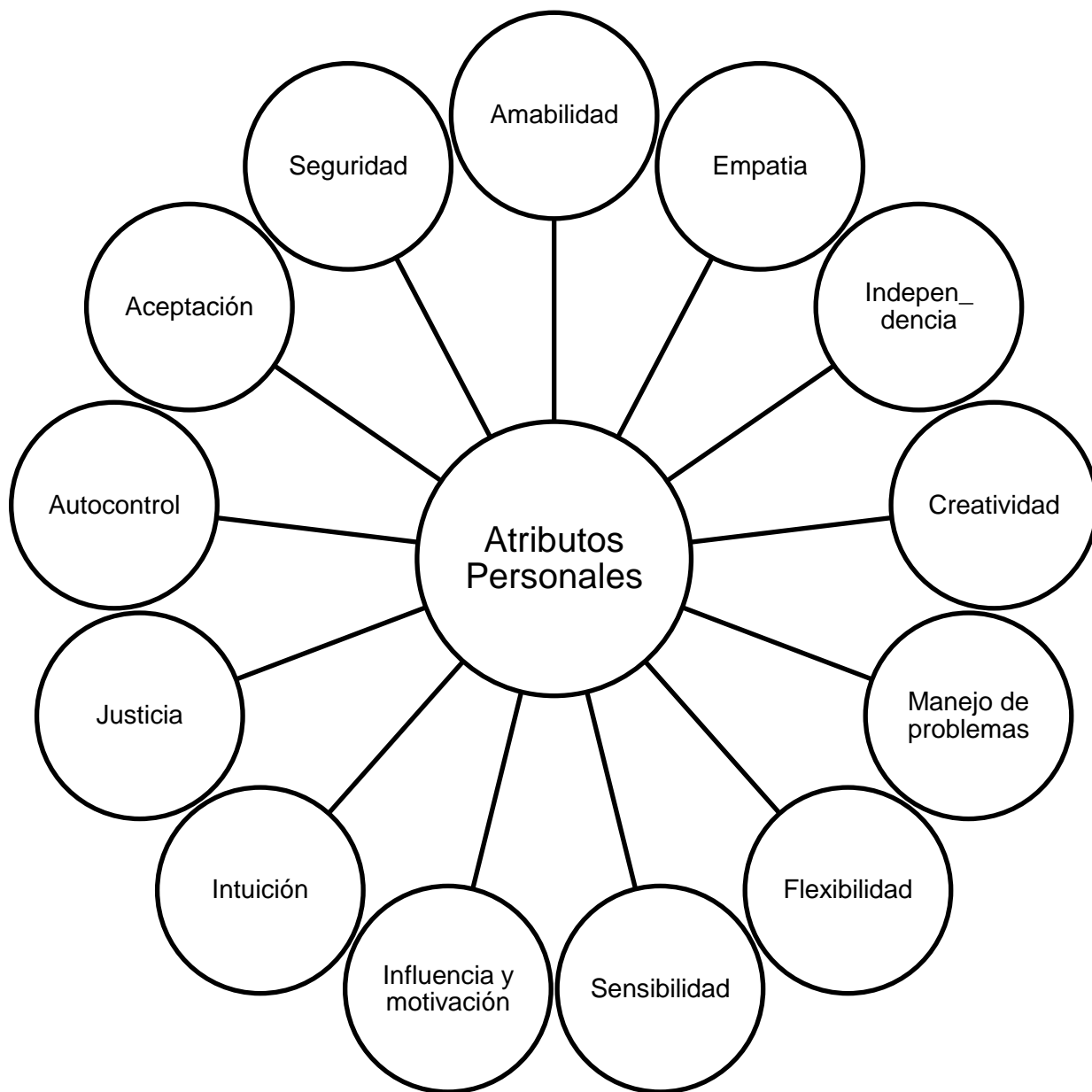
Se realizará una evaluación a través de ejercicios, entrevistas, discusiones del grupo directivo, observación y retroalimentación.

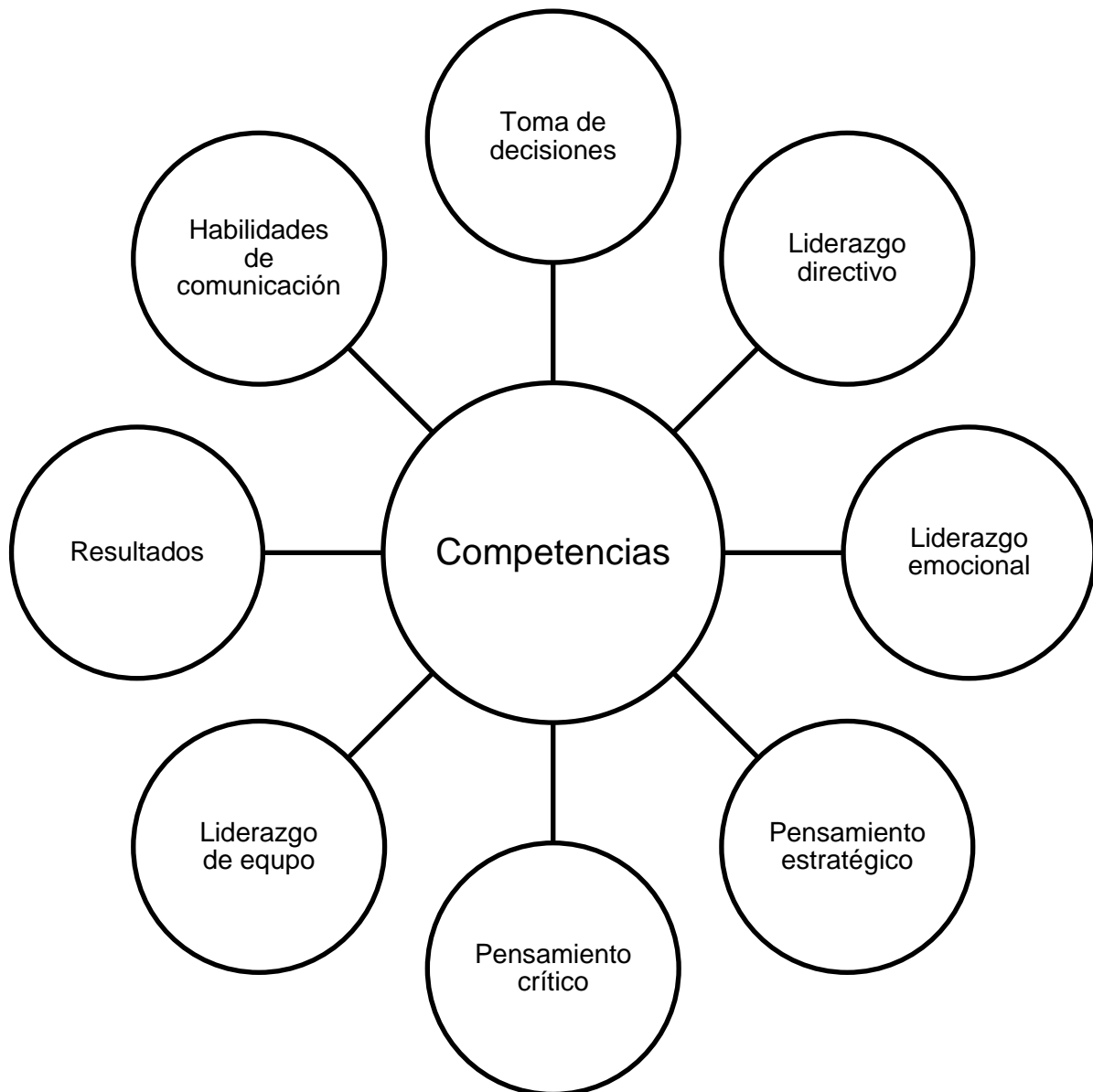
Una vez completados, se les pedirá una evaluación conjunta de avance y la percepción de liderazgo de cada uno de los directores de área.

De ser necesario, se harán ajustes para determinar áreas de oportunidad de mejora.

5. Desarrollo de capacidades directivas

Selección interna y que personas pueden tener plan de carrera dentro del colegio y cuáles podemos desarrollarles competencias derivadas de la descripción de puesto.





5.1 Entrenamiento y capacitación

El proceso de capacitación tendrá revisiones periódicas, lo que a continuación describiremos ayudará a la inclusión del nuevo director al colegio. Es importante que se involucre y se relacione con el personal de la escuela y será su tarea como líder de la comunidad educativa favorecer este acercamiento. Los empleados necesitarán de un tiempo de adaptación a la nueva dirección, es por esto que trataremos en todo momento de que existan juntas, proyectos y eventos que favorezcan la interacción entre el personal y el director sustituto. El director necesita esta cercanía para identificar a cada uno de los empleados y el rol que

desempeñan en la institución. Los colaboradores tendrán que tener diálogos constante en donde exista una retroalimentación, criterios individuales de trabajo, promociones, supervisión, evaluación de objetivos y a partir de aquí diseñar la capacitación. Es importante que el nuevo director observe en estas reuniones el comportamiento de los maestros y demás personal. Cómo se desarrollan en el trabajo colegiado y que posición ocupan en la dirección de área frente a los demás colaboradores y que tan abierto están a los cambios y al aprendizaje.

Ante cada una de las direcciones de la escuela, revisaremos en este proceso las fortalezas y debilidades de los maestros y colaboradores de la dirección, haremos una planeación que incluya la revisión detallada de los logros obtenidos por cada uno y de sus oportunidades de crecimiento y mejora.

En este trabajo con cada dirección, identificaremos a los posibles talentos que puedan entrar al proceso de promoción, entrenamiento y desarrollo de habilidades y competencias directivas. Esta es una buena oportunidad para identificar el compromiso, los logros obtenidos y la visión de líder que puede haber dentro de la institución con el fin de ir visualizando el talento directivo.

Con fundamento a la gestión de calidad establecida por los estatutos de la escuela, los cuales establecen la evaluación anual del desempeño de la Dirección General de la Institución, se llevará a cabo la evaluación de la misma. Dicha evaluación permitirá obtener información de la persona, además de su propia evaluación; esto, con el propósito de conocer las fortalezas, detectar áreas de oportunidad y llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño personal y de la organización.

En este caso, se ha invitado a participar al grupo directivo de la institución, así como a colaboradores, administrativos y personal académico, que con los años que tienen prestando sus servicios en la institución, han demostrado cercanía y lealtad a la Escuela.

La información que se brinde en esta evaluación será confidencial.

6. Medición de logros

A diferencia del diagnóstico de avance que se refiere a personas, la evaluación de funciones sustantivas está dirigida a liderazgo directivo.

Éstas son las características que definen la solidez del candidato ya partir de su visión, sensibilidad e intuición directiva.

En el Anexo 3 se muestra una evaluación de funciones con nueve rubros donde se incluyen los aspectos a evaluar.

7. Sucesión

Las evidencias indican que el primer encuentro y los primeros días del nuevo director en la escuela, son determinantes ya que condicionan muchas conductas posteriores. Estos primeros días serán parte de la integración a la comunidad escolar. La escuela tiene una historia, códigos, significados y valores que hacen toda una cultura escolar, existen escuelas que pretenden que esta historia sea solamente para veteranos y cierran la puerta a los nuevos colaboradores a manera de distinguirse por su antigüedad en la empresa.

El nuevo director debe integrarse como una persona con cualidades, valores y capacidades directivas necesarias para llevar por buen rumbo a nuestro colegio. Haciendo conciencia de la importancia que tiene que este director cuente con un ambiente de trabajo de confianza y seguridad, ayudará a que su desempeño sea de pertenencia a la organización y haga suyos los objetivos escolares que han distinguido a la escuela por veinte años.

Entre todos los directores de área, deben ayudar a disminuir los errores y aumentar el rendimiento de la persona que asume el cargo directivo para ayudar a su posicionamiento ante la comunidad escolar. Un primer acercamiento es mostrar las instalaciones, presentarlo ante los profesores y colaboradores del colegio, permitir que exista un acercamiento social informal en donde se conozcan y tengan oportunidad de interactuar.

Es importante que conozca el entorno escolar. Presentar de manera formal tanto en la delegación, sindicato, direcciones e inspecciones escolares, despachos contables y de auditoría así como despacho jurídico, con el fin de que sepan quién será la persona a la que deberán dirigirse en lo subsecuente. Hay que desarrollar entrevistas con cada uno de los grupos antes mencionados y realizar citas de colaboración.

Estas citas tienen como fin planear sugerencias de trabajo, elaborar el calendario de reuniones con los objetivos específicos y propiciar encuentros informales que retroalimenten a ambos. Es tarea de nosotros, los directores salientes, que probemos de manera cautelosa las decisiones que vaya tomando el director nuevo. Ayudar a darle prioridad a las cosas que se vayan presentando y dar la información relevante y útil. Esta sucesión directiva es planeada por lo que permite una supervisión estrecha por parte del director general actual.

Cuestionario de Opinión.

Como personas que desempeñan roles decisivos en el colegio es importante tomar en cuenta las experiencias específicas, las habilidades y conocimientos de las personas claves en la escuela; un excelente punto de partida es realizar una entrevista a las personas que ocupan puestos de dirección de área.

Nos interesa obtener de ellas información que complemente gracias a su operación del día a día la visión general de los propietarios sobre las características y requerimientos que ha de llenar el candidato (ver apéndice 1. Encuesta de opinión)

Consideraciones finales

Al hacer un cambio directivo, los centros educativos aprenderán las características y exigencias de la nueva gestión directiva, misma que se irá profesionalizando a través de la ejecución y las decisiones del día a día.

La formación integral a la cual será sujeto el aspirante al puesto de director general, consistirá en el desarrollo de todas las capacidades de la persona en diferentes ámbitos: personal, social y profesional.

Los directivos de la educación cada día se encuentran envueltos en retos que deben afrontar y superar, de ahí la necesidad de enfocar el trabajo de todos los departamentos de la escuela hacia el objetivo específico de la sucesión directiva, canalizando los esfuerzos para conseguirlo con éxito.

La valoración sobre el proceso de aprendizaje y el análisis de la información adquirida en este proceso de sucesión, permitirá que la lista de tareas que el director debe haber adquirido al finalizar el programa de formación, le permitan asumir el puesto directivo desde el primer día.

Es conveniente que se establezca un programa de mejora continua, en el cual seguiremos un proceso de evaluación y superación de dificultades que se presenten en la escuela. Una sucesión planeada permite un acompañamiento en este proceso de cambio.

Las decisiones colegiadas, involucran a las personas invitándolas a compartir sus conocimientos, y a poner en práctica las decisiones adoptadas, enfocando el trabajo de todos los departamentos en un mismo fin. Parte importante del liderazgo empresarial es lograr que el equipo se comprometa con la misión y visión de la escuela. Al formar parte de las decisiones existe un compromiso de equipo. El colegio trabaja siempre, en la vida diaria, en comunión, por lo que siendo un proyecto tan importante y con tanta trascendencia debe realizarse juntos.

La buena aplicación de los recursos materiales y económicos, el diseño de actividades, la organización del tiempo y del espacio, así como el manejo de la sociedad que forma la comunidad educativa, permitirá la permanencia de la

escuela con el sello de calidad que actualmente tiene. Con un trabajo profesional, comprometido y apasionado, no solo lo conservaremos, es posible que esta calidad sea cada vez mayor.

La organización social formada por los padres de familia, alumnos, docentes y demás personal de la escuela, conviven de manera estrecha, debemos buscar una comunicación que desarrolle vínculos afectivos que den lugar a un agradable clima de convivencia. Las personas han de estar conectadas en el mismo objetivo bajo una dirección profesional y experimentada.

El director entrante, se dará a conocer con nuevas estrategias, ideas interesantes y útiles. La comunidad escolar comprenderá mejor el cambio a medida que conozca más y mejor a su nuevo director. Poco a poco su imagen será más conocida y más clara.

La mayor dificultad es encontrar una persona que tenga la pasión por educar que se necesita. El profesionalismo que implica el quehacer directivo de un colegio.

Los estudios necesarios para dirigir, controlar y liderar a todo un equipo de educadores. Otro problema pudiera ser que logre una empatía tanto con la comunidad educativa que sea una persona capaz de adaptarse a los cambios, a la tecnología educativa y a los nuevos modelos educativos de la SEP.

Hay que conservar lo bueno que tenemos, lo aceptado, y buscar algo nuevo que ofrecer, que sume al valor actual, mantener la buena imagen y abrir todos los días la escuela con el ánimo y el amor que merecen nuestros alumnos.

Referencias bibliográficas

Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2001). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educación, Departamento de Pedagogía aplicada de la UAB*, 47/1, 21-50

García, J. M., Slater, C. L., y López, G. (2010). El director escolar novel de primaria: Problemas y retos que enfrenta el director escolar en su primer año. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Vol. 1, (47) 1051-1073

Gutiérrez, N. M. (2009). *Para vivir con buen humor. Alternativas educativas*. México, México. Minos III Milenio.

Malpica, F. (2012). *8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje*. Barcelona, España. Grao.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective sucesión planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. United States of America: American Management Association. 4th. Edition.

SEP. (2015-2016). *Examen de conocimiento y habilidades directivas. Guía de Estudio. Director de Primaria*. Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente., Evaluación del Desempeño.

SEP. (2015). *Dimensiones de conocimiento y habilidades directivas*. Educación Media Superior. Subsecretaría de Educación Media Superior. Coordinación Nacional del Servicio profesional Docente.

Vado, J. C. (2010). *La Empresa Familiar, en Grandes PYMES*. Plataforma electrónica argentina para pequeñas y medianas empresas. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2010/06/22/la-sucesion-en-la-empresa-famil>.

Anexo 1. Los datos de identificación de una Escuela deberán contener lo siguiente:

Nombre de la institución

Dirección y teléfonos

Clave S.E.P.

Niveles de información

Certificaciones

Número de alumnos

Número de profesores

Página Web



Figura 1. Vista de entrada del **Colegio Woodland School**, Anuario Escolar, 2017

Anexo 2. Documentos de apoyo para el desempeño del puesto directivo

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** El artículo 3o. Contempla el derecho a recibir educación, la condición obligatoria, laica y mixta.
- **Ley General de Educación.** Regula la educación con reconocimiento de validez oficial de estudios. Contempla la función social, los servicios educativos, el financiamiento, la evaluación y los procesos. Capítulo V dedicado explícitamente a las escuelas particulares.
- **Ley Educativa Federal.** Rige las relaciones laborales, el derecho y el deber laboral siempre y cuando sean lícitos. En los diferentes artículos de esta ley, podemos consultar horarios, vacaciones, sueldos, contratos, prestaciones y normas de trabajo.
- **Ley Federal del Trabajo.**
- **Ley para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes.** Garantiza a las niñas, niños y adolescentes la tutela y el respeto a los derechos fundamentales reconocidos en la Constitución; asegurándoles un desarrollo pleno e integral. Contempla salud, discapacidad, educación, tutores y protección.
- **Acuerdos Secretariales 280 y 535.** Lineamientos Generales para la constitución y funcionamiento de los Consejos de Participación Social y lineamientos para su operación.
- **Acuerdo Secretarial 592.** Articulación de la Educación Básica.
- **Acuerdo Secretarial 648.** Normas generales para la evaluación, acreditación, promoción y certificación en la educación básica.

Anexo 3. Instrumento para evaluar que la planeación de la sucesión siga los pasos adecuados.

Características	SI	NO
1. ¿El plan de sucesión se apega a los planes estratégicos de la escuela?		
2. ¿El plan de sucesión se apega a los planes de carrera del aspirante?		
3. ¿El plan de sucesión se apega al programa de entrenamiento?		
4. ¿Se elabora un documento con los propósitos por escrito?		
5. ¿Establece y mide los objetivos del programa en operación?		
6. ¿Identifica que grupos sirven al programa en orden de prioridad?		
7. ¿Revisa los programas de sucesión de otras organizaciones?		
8. ¿Existe una filosofía de este programa?		
9. ¿Existe un programa de acción?		
10. ¿Hay un calendario de avances?		
11. ¿Está delimitada la responsabilidad de cada integrante del programa?		
12. ¿Existen incentivos y recompensas en el programa de sucesión?		
13. ¿Existen expedientes completos de los candidatos?		
14. ¿Hay talleres que entrenen a los empleados en este tema?		
15. ¿Están identificadas las competencias directivas de cada persona?		
16. ¿Están identificadas las competencias necesarias para la sucesión de un directivo del colegio?		
17. ¿Existe un programa que identifique al talento directivo dentro de la escuela?		
18. ¿Se evalúa adecuadamente el programa de sucesión directiva?		

Anexo 4. Evaluación de funciones sustantivas.

Instrucciones de llenado:

Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una opción de respuesta. En los reactivos se utiliza una escala de valoración que va del 1 al 4; considere al 4 como la apreciación más alta y positiva, y el 1 como la más baja y negativa.

I. FUNCIONES SUSTANTIVAS		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Establece con claridad los objetivos de la Planeación Estratégica integrados a la acción cotidiana.				
2	Guía al equipo de colaboradores mostrando efectividad en el logro de resultados.				
3	Muestra conocimiento de los procesos que sustentan las funciones de la Dirección General.				
4	Favorece la mejora continua de los programas académicos que ofrece la escuela.				
5	Impulsa programas de actualización para el mejoramiento docente en el Modelo Educativo del colegio.				
6	Favorece la participación de los estudiantes en actividades de formación integral.				
7	Promueve la evaluación sistemática de actividades y proyectos de la escuela.				
8	Promueve la integración del personal de apoyo y administrativo en el logro de la Misión institucional.				
9	Procura una oferta educativa en función del contexto social y el Modelo Educativo del colegio.				

II. NORMATIVIDAD		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Está atento(a) al cumplimiento de los distintos reglamentos de la Escuela.				
2	Observa una actitud crítica y propositiva para mejorar la normatividad.				
3	Se apega a las políticas y procedimientos de la Institución.				

III. GESTIÓN DE RECURSOS		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Establece mecanismos para la planeación óptima del presupuesto.				
2	Establece mecanismos para la óptima utilización del presupuesto.				
3	Impulsa el mantenimiento y el uso eficiente de la infraestructura y el equipamiento para el logro de las metas académicas.				
4	Cuida el patrimonio de la escuela.				
5	Atiende al desarrollo sostenible de la Institución.				

IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Existen mecanismos de información sobre el funcionamiento de la Institución que utiliza para la toma de decisiones.				
2	Utiliza medios de comunicación formales e informales para ofrecer información oportuna a la comunidad educativa.				
3	Garantiza la difusión de información relevante entre la comunidad educativa, los egresados y la sociedad en general.				
4	Usa la información bajo el marco de la ética.				

V. INNOVACIÓN		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Crea un clima propicio para la innovación en la escuela.				
2	Toma iniciativas que permiten a la Institución adaptarse a nuevos contextos.				
3	Propicia proyectos de nueva creación para la escuela.				

VI. RELACIONES INTERPERSONALES		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Muestra capacidad para escuchar a los diversos interlocutores con los que se relaciona.				
2	Fomenta un ambiente de certidumbre en la escuela.				
3	Promueve el trabajo colaborativo.				
4	Es competente en la resolución de conflictos.				
5	Muestra una actitud conciliadora en la solución de los conflictos.				
6	Establece relaciones eficaces con los (as) Directores (as).				
7	Propicia la mejora de la función de los Directivos.				
8	Promueve la reflexión acerca del estilo educativo.				
9	Es empático(a) con los diferentes grupos de la escuela.				
10	Propicia un ambiente de trabajo agradable para todo el personal.				

VIII. DESEMPEÑO PERSONAL VII. RELACIONES EXTERNAS		Evaluación			
		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Las decisiones que toma reflejan congruencia con la Misión Educativa. Se le reconoce en el contexto social como el representante del colegio.				
2	El desempeño del Director(a) es congruente con la Filosofía Universitaria. Mantiene relaciones constructivas y cordiales con otros directivos de instituciones afines.				
3	Su toma de decisiones se sustenta en la experiencia y formación del grupo directivo. Promueve la vinculación con otros organismos gubernamentales, no gubernamentales y asociaciones civiles				
4	Sa a llevar de decisión provisto de la colaboración en diversas ámbitos.				
5	Produce la presencia suficiente en la institución en el contexto de los decisores.				

6	Su desempeño favorece el ejercicio de su autoridad moral ante la comunidad educativa.				
7	Está actualizado en temas relacionados con su función.				
8	Se aprecia que su trabajo es eficaz.				
9	Muestra apertura para escuchar sugerencias de los colaboradores en pro de la mejora educativa.				
10	Es hábil para gestionar proyectos.				
11	Realiza esfuerzos consistentes para atender las demandas de la Dirección a su cargo.				

IX. ATENCIÓN A CONTINGENCIAS		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Conduce la Escuela en forma organizada, anticipando problemáticas y tomando decisiones oportunas.				
2	Responde a los intereses de la institución aun en situaciones imprevistas.				

OPINIÓN

1. Señale con el número **1** la categoría que, a su juicio, es la mayor fortaleza del Director(a) y con el número **0** su debilidad, **el resto de las categorías debe quedar en blanco.**

Funciones sustantivas.	
Normatividad.	
Gestión de recursos.	

Información y comunicación.	
Innovación.	
Desempeño personal.	
Relaciones interpersonales.	
Relaciones externas.	
Atención a contingencias.	

Argumente su respuesta.

APENDICE 1. Ejemplo de encuesta de opinión

Fecha: Marzo 17, 2017

Hora: 10:00 horas

Puesto: Dirección del departamento de idiomas

Objetivo(s) de la encuesta de opinión

El Consejo Directivo del colegio, en conformidad con el proceso de cesión del puesto de Director General, solicita a los directores de área su colaboración para responder a la siguiente encuesta de opinión.

Agradecemos de antemano su apoyo

I. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES, APEGO A LA NORMATIVIDAD DEL DIRECTOR GENERAL

- a. El actual Director General, ¿representa académica, administrativa y legalmente a la escuela?

“En términos generales puedo afirmar que el actual director general se desempeña adecuadamente como representante académico, administrativo y legal de nuestra escuela, es congruente con nuestra Misión educativa e impecable en ética, moral y compromiso. Lleva una relación cordial y diplomática con las distintas instancias gubernamentales e instituciones educativas”.

- b. ¿Considera que cumple con los estatutos del Sistema Educativo del colegio, los reglamentos y disposiciones propias de la institución?

“Su desempeño es eficiente y su trabajo lo realiza con alto grado de compromiso institucional, en todo momento cumpliendo con los estatutos de nuestro Sistema

Educativo, reglamentos y disposiciones debido a la experiencia que tiene en el ámbito educativo, mantiene presencia en la escuela y brinda acompañamiento personal a todos los miembros de la comunidad educativa”.

II. RELACIONES CON DIRECTIVOS DE ÁREA, COORDINADORES, ACADÉMICOS, ADMINISTRATIVOS Y PERSONAL DE APOYO

a. ¿Establece vínculos de asociación efectivos con la comunidad educativa?

“El director, se ha dado a la tarea de conocer bien no sólo la estructura de nuestra escuela, sino también a su personal, es exigente, congruente y empieza con él mismo. Ha establecido canales de comunicación con todo el personal, así como una amplia capacidad para escuchar a sus colaboradores”.

b. ¿Se apega a las políticas y procedimientos de la escuela?

“Tiene un gran conocimiento de los problemas que conlleva su cargo y la busca afrontarlos apegado a las políticas y procedimientos institucionales. Actúa manteniendo el prestigio de la escuela y respondiendo a la situación actual. Está presente y pendiente de lo que sucede en el interior de nuestra escuela”.

c. ¿Hace uso ético de la información, en función de los intereses generales de la escuela?

“Considero que mantiene una comunicación constante y ética con nuestra comunidad educativa para la toma de decisiones, que cuenta con una relación de muy buen nivel y frecuencia con el entorno comunicativo de la escuela, en esta vinculación necesaria para el buen funcionamiento de la institución y en beneficio del desarrollo de nuestros alumnos”.

- d. ¿Tiene conocimiento profundo de los procesos que sustentan las funciones de la Dirección General?

“Considero que si, tiene un impecable desarrollo y ejecución de las funciones sustantivas de un director general. Me parece que la mayoría de sus fortalezas son el cumplimiento de sus funciones a la cabeza de la escuela y en especial su calidad moral”.

- e. ¿Promueve entre los distintos miembros de la comunidad educativa la reflexión sobre el marco filosófico y pedagógico del colegio?

“Definitivamente, es una persona con un gran compromiso filosófico y pedagógico y promueve dentro de nuestra comunidad la reflexión sobre nuestro quehacer educativo, así como, nuestra responsabilidad en el desarrollo integral de los alumnos”.

- f. ¿Estuvo enterada del plan de sucesión directiva que se llevó a cabo en la escuela?

“Si, una vez que el Consejo Administrativo de la escuela tomó la determinación de hacer la sucesión de la dirección general se nos comunicó dicha decisión, a toda la comunidad educativa, y se nos solicitó el apoyo que se requería para que la transición se llevará a cabo de la mejor manera posible y de acuerdo al proyecto de desarrollo de nuestra escuela”.

g. ¿Está dispuesta a apoyar el desarrollo de dicho programa?

“Naturalmente, nuestra labor de formación educativa no debe depender de los cambios administrativos que se lleven a cabo, ya que tenemos un compromiso y sentido de identidad y pertenencia hacia nuestra escuela. En todo momento las direcciones de área debemos ser promotoras y crear sentido de comunidad entre nuestros colaboradores en beneficio de nuestros alumnos”.

h. ¿Qué le preocupa de que exista un cambio a nivel de dirección general?

“Seguramente se seleccionó cuidadosamente al nuevo director por lo que, nuestra labor docente debe seguir siendo congruente con los estatutos y reglamentos generales de nuestra institución, nuestra prioridad es la formación integral de los alumnos siguiendo las directrices de nuestra Misión, Visión y Filosofía sin importar los cambios que se lleven a cabo a nivel administrativo en la dirección. Estoy segura que el actual director llevara su gestión directiva apegada a políticas y procedimientos institucionales, tomando en cuenta el estado actual de la escuela y corrigiendo cuando sea necesario de manera oportuna”.

i. ¿Piensa que su equipo tendrá dificultad de adaptación a la nueva dirección?

“De acuerdo a lo expresado por mi equipo de colaboradores y miembros de la comunidad educativa, existe un gran respeto hacia el nuevo director, reconocen en él su gran capacidad de trabajo, de relaciones sociales, de visión y dinamismo extraordinario, así como que ha creado un clima laboral favorable, por lo que creo que no habrá ninguna dificultad de adaptación”.

- j. ¿Considera que se pone en riesgo el prestigio de la escuela ante este cambio?

“De ninguna manera, el prestigio de una institución educativa depende de su Proyecto Educativo, de su Filosofía Institucional, sus propósitos educativos, su Ideario y la Misión, de la sensibilidad con la que la escuela, procura responder a los desafíos permanentes que se presentan en el campo educativo. Los cambios internos de una escuela no deberán afectar su desempeño, siempre y cuando su gestión sea congruente, apegada a dichas políticas y siga la línea de trabajo trazada desde un principio”.

- k. ¿Qué cualidades directivas considera indispensables para ocupar la dirección general?

“Ante todo liderazgo, compromiso, conocimiento, capacidad laboral comunicación y apertura con los colaboradores de la institución, congruencia con la Misión, Filosofía y funciones de la escuela, ética, conducta intachable, y apertura al planteamiento de inquietudes y necesidades, así como capacidad de escucha y flexibilidad para efectuar cambios”.