



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 162-ZAMORA**

**EL ASPECTO ORGANIZATIVO EN LA ESCUELA  
PRIMARIA**

**DANIEL AMEZCUA AVIÑA**

**ZAMORA, MICHOACÁN, OCTUBRE DEL 2006**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 162-ZAMORA**

**EL ASPECTO ORGANIZATIVO EN LA ESCUELA  
PRIMARIA**

TESINA VERSIÓN MONOGRAFÍA  
QUE PRESENTA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
EDUCACIÓN:

**DANIEL AMEZCUA AVIÑA**

ZAMORA, MICHOACÁN, OCTUBRE DEL 2006

## DEDICATORIAS

A mi familia:  
a mi esposa Beatriz y a mi hijo  
Leonardo, por haber sido participes en  
mis debilidades y logros; tristezas y  
alegrías de este trayecto.

A mis padres:  
por la confianza, apoyo y motivación  
brindada en todo momento.

A todo aquel indicador de mi formación  
profesional, en lo académico y laboral:  
asesores, compañeros y directivos, por  
compartir sus experiencias y darme su  
gran ejemplo.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN.....   | 6  |
| CAPITULO 1. EL SISTEMA DE LA EDUCACIÓN.....                           | 8  |
| 1.1 El sistema educativo.....   | 9  |
| 1.2 El ámbito organizacional de la educación primaria.....            | 12 |
| 1.3 El área administrativa en la escuela primaria.....                | 18 |
| 1.4 Las figuras educativas en la institución escolar.....             | 21 |
| 1.4.1 El supervisor de zona de la escuela primaria.....               | 21 |
| 1.4.2 El director de educación primaria de cada escuela.....          | 27 |
| 1.5 La organización en el plantel.....                                | 30 |
| 1.5.1 El Consejo Técnico Escolar.....                                 | 30 |
| 1.5.2 La Asociación de Padres de Familia de la escuela primaria.....  | 34 |
| CAPITULO 2. EL SUSTENTO TEÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.....       | 38 |
| 2.1 La administración científica.....                                 | 39 |
| 2.2 Escuela clásica de la administración.....                         | 41 |
| 2.3 Teoría de las relaciones humanas.....                             | 45 |
| 2.4 El modelo burocrático en la educación.....                        | 46 |
| 2.4.1 La autoridad según el modelo burocrático.....                   | 49 |
| CAPITULO 3. HACIA UN NUEVO MODELO DE ORGANIZAR NUESTRAS ESCUELAS..... | 58 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 3.1 | Hacia la transformación.....                             | 59 |
| 3.2 | La gestión escolar.....                                  | 60 |
| 3.3 | La planeación<br>estratégica.....                        | 67 |
| 3.4 | El proyecto escolar.....                                 | 69 |
| 3.5 | El liderazgo en el ámbito educativo.....                 | 72 |
| 3.6 | La propuesta nacional: Programa Escuelas de Calidad..... | 76 |
|     | CONCLUSIONES.....  | 79 |
|     | BIBLIOGRAFÍA.....  | 81 |
|     | ANEXOS.....  | 83 |

## INTRODUCCIÓN

La estructura de toda organización está integrada de manera que su personal persigue un fin común, sea en las áreas de planeación o ejecución de actividades, cada uno logra integrar sus conocimientos y habilidades para que el propósito general sea llevado a cabo de la mejor manera posible.

En el ámbito educativo, la estructura es tan compleja que en repetidas ocasiones desconocemos los quehaceres de las figuras educativas con quien más contacto tenemos, indicador que no hace posible la integración al gran reto de sumar esfuerzos para ofrecer una mejor calidad de servicio.

El presente trabajo, en su versión, da a conocer un panorama específico sobre los principales actores en la institución educativa y cómo éstos logran coordinar actividades que reflejan la eficiencia del servicio social educativo en el nivel primaria.

Se muestra lo que compete al supervisor de la inspección escolar y al director de la institución primaria, y cómo éstos son elegidos representantes ante su escuela o zona. Esas figuras educativas con carácter responsable de mantener un ambiente de confianza, trabajo y motivación, ejerciendo un liderazgo ante su equipo de trabajo, se dan a conocer durante el desarrollo de este capítulo. De igual manera, se exponen actividades y comisiones oficiales que consideran la

participación del resto de docentes de la escuela primaria y padres de familia, ello con el propósito de mantener una coordinación a favor de un trabajo cooperativo.

Actividades como lo es un liderazgo ejercido, lo realizado a través del desarrollo en las comisiones, del Consejo Técnico Escolar y la Asociación de Padres de familia, así como el perfil y actitud en el proceso de éstas tienen un sustento en el segundo capítulo de este trabajo.

Son algunas teorías administrativas las que logran sustentar la organización y estructura de la institución educativa, se retoman aspectos de la teoría clásica, científica y de las relaciones humanas, haciendo especial énfasis en el modelo administrativo de Max Weber y los esquemas burocráticos vigentes dentro de nuestro sistema educativo.

Con la gestión escolar se pretende romper ese eslabón burocrático mantenido en toda organización educativa, se propicia a que la escuela sea capaz de generar una proyección propia e independiente; aspectos de la planeación estratégica como son la visión, misión e implementación de valores son retomadas como parte de una nueva cultura organizacional educativa. Lo anterior, aunado a lo propuesto por el Programa Escuelas de Calidad es lo que conforma el último capítulo de este trabajo, producto de un análisis de la estructura organizacional de la escuela de educación primaria.

# **CAPÍTULO I**

## **EL SISTEMA DE LA EDUCACIÓN**



## **I.I El sistema educativo**

El percibir que las instituciones educativas en México forman parte de un sistema nacional está definido, en lo que respecta a nuestras escuelas del nivel cual sea, no existe mejor centro escolar que garantice validez como los incorporados a la Secretaría de Educación Pública (SEP) o en su defecto, a la Secretaría de Educación en el Estado. Obviamente, no encontraremos instituciones que dediquen tiempo y esfuerzo a la formación, ya sea básica o profesional, que no estén o busquen la incorporación a cualquiera de estas dependencias de Estado.

Nos rige un Sistema Educativo Nacional (SEN), un sistema organizado de manera tal que cubre las necesidades en cualquier ámbito educacional. Está claro y planteado el objetivo nacional de brindar educación, que no prestamos preocupación alguna por el qué enseñar, existe un programa adecuado para cada uno de los niveles de enseñanza, hay un currículum; tenemos autoridades que rigen y coordinan nuestro quehacer sobre lo proyectado en cuanto a educar se refiere; todo lo anterior asemeja y plantea a nuestro sistema como toda una gran organización, de hecho, somos una gran organización.

Así, encontramos autoridades que dan seguimiento a actividades realizadas al interior de la institución escolar y directivos que realizan todo un proceso de validación de los estudios realizados por los alumnos en el aula. De esta manera, docentes y directores participan en la formación integral del alumno,

cumpliendo una serie de funciones delimitadas en el campo de acción, en la escuela.

La supervisión de zona o inspección escolar es una de las dependencias que forma parte de este organigrama. Para coadyuvar el logro de propósitos educativos relativos a la escuela primaria, existe este órgano de apoyo el cual funciona como canal de enlace, para facilitar las relaciones entre el plantel y la Unidad de Servicios Educativos a descentralizar o los servicios de educación pública según el caso.

La supervisión tiene como función principal “orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa de la zona, como elemento del cambio social, en la consecución de los objetivos de Sistema Educativo Nacional”<sup>1</sup>.

Para cumplir con su función, el Manual del Supervisor de Educación Primaria complementa que, la supervisión de zona realiza una serie de actividades de asesoría y de orientación a los aspectos que son susceptibles de supervisar en el interior del plantel y que involucran tanto al director de éste como al personal de su cargo.

---

<sup>1</sup> **SEP** “III. El supervisor de Zona del Sistema de Educación Primaria”, en: Manual del supervisor del plantel de educación primaria. México, SEP, 1987. Pág. 51

El cuerpo docente de la institución, los titulares de la dirección y la supervisión son las figuras educativas susceptibles a estudiar dentro de lo que corresponde a este trabajo, justificando su cercanía con el trabajo de campo, entendido éste como el mejor y mayor contacto con la práctica educativa.

Después de los procesos áulicos, lo que logra proyectar el desempeño de la comunidad educativa es el nivel de organización que existe para realizar actividades gestoras necesarias para el proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como la relación frecuente y vinculación con otras dependencias educativas sociales. Actividades delimitadas a partir de ciertas normas que rigen y solicitan nuestro quehacer.

Partiendo de estas normas y del papel que como figura educativa se juega en este ambiente, identificamos que se asume un rol administrativo, como ya se menciona, se es parte de un organismo, del ente educativo que exige de una organización completa para que la tarea de la cual se depende se lleve a cabo con la mayor calidad posible. De esta manera, y cumpliendo las exigencias de una organización que limita nuestro papel, podrá saber lo que a cada quien corresponde y compete.

Observando la estructura del SEN, en un microcontexto de quienes se acercan más al trabajo de campo, supervisores, directores y docentes, se ve que la organización está estructurada sobre una autoridad lineal en las figuras mencionadas, y que éstas cubren un cierto perfil que las aproximan a toda

organización común, organización que no ofrece cualquier otro servicio independiente al educativo.

Un aspecto que debe quedar claro es la ubicación que se dará a la escuela en torno a lo que ofrece y tipo de institución al que pertenece, retomando que, ésta ofrece un servicio y como tal debe ser evaluado en términos de calidad, difiriendo aquí de entre quienes ubican a la escuela en un papel fuera de lugar que merece ser evaluada por ciertos indicadores que lleven al excelente desempeño laboral y organizativo, así como del nivel académico de los alumnos.

## **I. 2 El ámbito organizacional de la educación primaria**

Nacemos dentro de una organización, somos educados por ellas y la mayor parte de nuestra vida la consumimos trabajando en estas estructuras. La civilización moderna depende en gran parte de una organización de la forma más racional y eficiente que se conoce como agrupación social. Toda actividad que realizamos en nuestro entorno debe ser organizada, de tal manera que sepamos qué hacer y en qué momentos, además de tomar en cuenta las consecuencias que traerá y quiénes serán los involucrados a fines con nosotros.

En lo específico, una organización se puede ejemplificar como un grupo complejo, amplio y con diferentes grados o niveles de mando y supervisión, habiendo en ellos nexos de comunicación con intención de evaluar continuamente el propósito de tal organismo. Sobre lo anterior, se sustenta que “organizar es la

parte de la administración que comprende la asignación de roles para las personas que componen una institución, se hace de una manera intencional para asegurar el logro de los objetivos propuestos”<sup>2</sup>.

Como vemos, se necesita de un grupo de personas para que integren la organización, cada una de éstas tiene quehaceres específicos, existe una razón para la cual haya presencia de esa figura o puesto y en lo individual se le asignan tareas sobre las cuales aportará a un objetivo general.

En el ámbito educativo se realizan actividades que exigen de una organización total, sabemos de las actividades y de los momentos en que deben ser realizadas, teniendo al igual conocimiento de quiénes participan conjuntamente con la labor; se une a todo ello la responsabilidad que implica hacer las cosas lo mejor posible.

Ordenar y arreglar son el actuar en las organizaciones, en estos encontramos el organizar, que al igual, hay quien dé seguimiento al propósito de lograr que el grupo trabaje de manera eficiente como si fuera uno solo. A lo que hago referencia es que dentro de la institución escolar los docentes titulares de grupo, directores de los planteles y supervisores de zona cubren esas figuras que coadyuvan en el logro del objetivo de enseñar y hacer oficial el estudio de los alumnos.

---

<sup>2</sup> **PÉREZ** Vélez Carlos [www.upn.edu.mx/lie2002](http://www.upn.edu.mx/lie2002) citado el 26 de febrero del 2006

Un dilema entre algunos autores está en definir y adoptar a la escuela como una organización. Existen quienes apoyan este concepto argumentando que existen escuelas que cubren todo un perfil de la organización. Del análisis de la educación se deriva el principio “de que las “escuelas” son “organizaciones” o más precisamente burocracias”.<sup>3</sup>

Son quizá muy particulares e identificables las características de cómo se organiza una escuela y otro tipo de organización, lógicamente esto dependerá de las conveniencias e intereses de la escuela o del negocio al que nos refiramos. Será fácil que una institución que brinda un servicio educativo se vea susceptible a ser adoptada como organización, pues se organiza de manera tal que cada uno de sus integrantes juega un papel diferente pero que coincide con un objetivo al que se quiere llegar, una empresa también es vista como una organización, depende de los trabajadores el éxito sobre la producción o venta del producto de su especialidad.

Allison, citado por de Mello en “Nuevas propuestas para la gestión escolar”, es uno de quienes no está de acuerdo al adoptar a las escuelas como parte de las organizaciones formales, para afirmarlo se basa en indicadores como las características de los servicios humanos, la falta de medidas estándar, el acento de la autonomía mas que en la autoridad y la ambigüedad de sus objetivos.

---

<sup>3</sup> **NAMO** De Mello Guiomar, “¿Las escuelas son organizaciones?”. En: Nuevas propuestas para la gestión de nuestras escuelas., SEP, Biblioteca para la actualización del maestro., México 1998, Pág.87

Guadamuz, citado de la misma obra, se enfoca a la administración educativa en general y propone que debe presentarse cuidado a la especificidad en la administración educativa, pues hay indicadores que hacen que no sea exactamente igual administrar un centro escolar rural a una institución educativa en el medio urbano como lo puede ser una universidad estatal.

Un aspecto que valdrá rescatar es el de retomar las características y perfil de toda organización formal, ya que por el proceso que se vive este tipo de organizaciones tiende a regirse por la corriente científica de la administración. Esta corriente, en conjunto con la corriente clásica, concibe a la organización como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas. Se basa principalmente en un criterio de rentabilidad, de aquí que los objetivos logrados en los alumnos no podrán ser medidos de una manera tangible, no se estandariza en el ámbito como lo menciona Allison.

En contraste, con todo y las diferencias que se hacen a la cercanía de una escuela como organización, se definen éstas “como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente constituidas o reconstituidas para alcanzar fines específicos”<sup>4</sup> lo que aproxima a que todo centro educativo forma parte de una organización y busca, en conjunto con quienes participamos en ella, el objetivo común de ofrecer una educación integral.

---

<sup>4</sup> UPN/SEP. “*Racionalidad y felicidad, el dilema de la organización*”. En: Institución escolar, Antología Básica UPN-México, 1994. Pág. 11

Es importante comentar que todas y cada una de las organizaciones son entidades complejas y con una particularidad muy marcada, además son procesos únicos por naturaleza, de modo que no podemos generalizar en cuanto a sus características individuales. Dentro de algunos centros escolares de educación básica, federales y particulares, existen indicadores que nos orillan a dudar sobre el control en aspectos como autoridad y administración, evidencia de ello está la falta de realización, total o parcial, de los planes de trabajo anuales, poca acción de los titulares comisionados por su consejo técnico e inasistencia de profesores al centro escolar, mas aún en el área rural.

Entre otras de las características que perfilan a la escuela como organización están “la división del trabajo, del poder y las responsabilidades de comunicación; la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus fines, y la situación personal”<sup>5</sup>. Aquellas instancias como son la jefatura de sector, la inspección de nuestra zona escolar y, en defensa y respaldo de las garantías de maestros federales, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, SNTE, forman parte de estos centros que de alguna manera influye su control que hace cumplir u obstaculizar esos fines comunes y personales.

El papel asumido por cada una de las figuras educativas debe dar frente a las necesidades de los alumnos, aunque con actividades delimitadas por el cargo

---

<sup>5</sup> Op. Cit. *Institución escolar*. pág. 11



que se asume dentro del organigrama general. Cada una de las figuras asume un rol distinto, son capaces de aportar sus conocimientos y experiencia para una mejor organización en el área educativa, así tenemos que supervisores y directores en conjunto con colectivo escolar y la Asociación de Padres de Familia (APF) se regirán bajo responsabilidades que asumen y que están enmarcadas en sus reglamento.

Hemos observado que las organizaciones trabajan ejerciendo actividades para un fin común, están constituidas de tal manera que se debe coincidir en el quehacer de los diferentes niveles de la estructura formal, anexo a la informal.

El esquema o mapa administrativo de la institución escolar es la organización que en ella se enmarca, delimita la autoridad sobre las figuras y ubica el nivel que se tiene en la organización. La estructura formal es sin duda un factor importante que da continuidad a la dinámica de equipo que se da al interior de la escuela, en el caso nuestro, del colectivo docente. A esta herramienta en el medio administrativo se le ubica como el organigrama.

Como se indica, la estructura formal dentro de nuestra escuela modela los roles de los profesores y de quienes integran la institución, ya están establecidas figuras que han de ser ocupadas por individuos que cubren cierto perfil, mientras tanto, la estructura informal está integrada por el grupo pequeño de individuos, profesores en nuestra área, que han de perseguir intereses muy particulares y a

fines, a esto complementa Rober G. Owens (1976) que “en cada organización compleja entran por lo regular dos o más organizaciones informales”.

### **I.3 El área administrativa de la escuela primaria**

Los roles de los supervisores y directores como autoridades sobre un liderazgo ejercido, la organización con el colectivo escolar, el papel de los padres de familia como órgano interno de la misma institución y todo lo que se enmarca tiene como propósito llevar y ofrecer la tarea educativa. Lo anterior conforma las variables que ubican en aspectos meramente administrativos escuela.

Se hace mención de funciones delimitadas sobre territorios, específicamente del supervisor y director de la escuela primaria; de su capacidad para afrontar las problemáticas y las actividades propias de su figura educativa para con ello contribuir a una mejor organización y control del quehacer educativo.

Por el proceso que se vive en el desarrollo de estas funciones, cabrá comentar que hay teorías administrativas que dan panorama abierto al cuestionarnos cómo se lleva a cabo una serie de acciones que permiten llegar a los objetivos propuestos, teorías que sin duda aportan y argumentan la línea organizativa del centro escolar.

Dentro de la entidad educativa, y retomando la comparación con otros entes, se debe procurar una productividad que refleje calidad, que aporte a la

sociedad, alumnos competentes para la vida. Los factores intermitentes que deben ser coordinados para cumplir con la anterior mención son los recursos humanos, materiales, administrativos y tecnológicos. Líneas administrativas que deben ser conocidas a detalle, en conjunto con cualquier variable de las mismas, todo esto para poder ejercer un control durante la realización de nuestras actividades.

Es prioridad conocer el argumento de los factores mencionados en párrafo anterior, el sustento sobre la atención a los recursos humanos, los materiales y demás. Aspectos que se logran ubicar en las teorías de la administración, llegando a identificar el esquema que nos indique lo que hasta el momento realizamos a manera de organización en nuestro centro educativo, además de lo que se pretende al proponer una nueva administración no tan rígida y estricta como la trayectoria administrativa dentro de nuestra organización general, lo que dará pie a exigencias de calidad.

En conjunto, la escuela se mantiene sobre un esquema administrativo, modelo sobre el cual se enfocan actividades de quienes participamos en él, sin duda que es un marco de lineamientos y normas que hacen específico nuestro quehacer, y por ello alcanzar nuestro propósito de educar.

En cambio, el modelo administrativo no es el único aspecto que hace la esencia de cada formador, el cúmulo de ideas, valores, cultura, conductas y percepción de los quehaceres laborales de cada maestro es parte de la cultura organizacional de la escuela.

Cada uno de los docentes está dotado de valores, piensan en ciertas prioridades para un mejor rendimiento en el servicio; la interculturalidad docente es evidente en los centros escolares federales, a los docentes del sistema se les asigna la plaza no precisamente de donde son originarios, llegando a conocer nueva gente y compañeros con tradiciones y maneras de pensar muy particulares. La variedad y fusión de valores y tradiciones dentro del grupo de trabajo coinciden y son reflejados en una cultura organizacional del grupo en general.

“Entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas”.<sup>6</sup>

De esa manera, lo propio de cada individuo compone el marco de cultura general de toda la escuela. La aceptación de los aspectos de cada particular es el inicio de un nuevo clima organizativo. Las cogniciones a fin con las propias indican cuál es el modo de pensar y actuar frente a situaciones concretas. “Se señalan prioridades y situaciones globales que orientan los actos de la organización. Las pautas culturales se refieren al comportamiento del sistema en el nivel de conjunto social y a su vez contienen culturas locales y sectoriales”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> UPN/SEP. “*Rasgos de la cultura organizacional*”. En: La gestión como quehacer escolar, Antología Básica UPN-México, 1994. Pág. 112

<sup>7</sup> Op. Cit. “*La gestión como quehacer escolar*” Pág. 112

Esto último se refiere a las situaciones generales, en nuestro caso, lo tradujo como la misión que se nos encomienda, en las que actuamos por lo que corresponde a nuestro deber, además, se incluyen aspectos referidos a la cultura sobre cada individuo, sobre lo que cada integrante responde y aporta, y que considero, son indicadores que afectan la valoración final del servicio educativo.

Señalé que dentro de las organizaciones existe la formal, aquella consolidada y establecida oficialmente; y la informal, considerada como otra organización que complementa a esos subgrupos locales, con valores y proyecciones particulares. “La asociación de padres de familia, consejos estudiantiles, sindicatos de profesores y asociaciones de exalumnos es un ejemplo palpable de quienes no están siempre de acuerdo con las decisiones de los directivos o superiores”.<sup>8</sup> En ellos podemos encontrar una ejemplificación tangible de lo que son esos grupos informales.

#### **I.4 Las figuras educativas en la institución escolar**

##### **I.4.1 El supervisor de zona de educación primaria**

El establecimiento de territorios sobre un contexto determinado es una de las maneras más efectivas que utiliza la organización para cubrir su proyecto general, y en la práctica educativa la zona escolar es la realidad.

---

<sup>8</sup> **UPN/SEP** “*La organización informal en las empresas educativas*”. En: Administración y gestión educativa, Antología LIE UPN-México, 2002 pág. 73

Tomando en cuenta ciertos indicadores, la supervisión escolar delimita sobre un contexto un número de escuelas determinado, de ocho a veinte aproximadamente, sobre las que estará al frente el titular de de la zona, el inspector o supervisor.

El supervisor se sitúa en la parte medular entre las autoridades educativas y las figuras más allegadas al trabajo de campo, el director y colectivo docente, por lo que es uno de los elementos importantes que coordinan al conjunto de directores que conforman la zona, es “el enlace que se establece a través de la supervisión, permite en un sentido ascendente que la toma de decisiones por parte de las autoridades responda a las necesidades de la comunidad escolar, en un sentido descendente que la orientación y asesoría y docentes, promuevan el mejoramiento de la calidad de la educación”<sup>9</sup>.

Según el manual del supervisor de educación primaria, se transmiten lineamientos a auxiliares, directores y maestros pertenecientes a la zona escolar y sobre los mismos, el supervisor evalúa que sea cumplida la normatividad dando seguimiento al cumplimiento y funcionalidad de su personal de trabajo. Sobre ello, dirige, orienta, asesora y evalúa al mismo equipo docente.

Lógicamente, el titular de esta figura debe tener un perfil determinado para dar seguimiento a un proceso que no se queda en el aula, pues ahora la responsabilidad abarca al conjunto de escuelas sobre las que supervisa la

---

<sup>9</sup> Op. Cit. “*La gestión como quehacer escolar*” Pág. 55

participación de la comunidad educativa, dejando en claro que las escuelas que visita pueden ser del sistema federal o particular. Se habla, de igual manera, de una visión orientada hacia los cambios que propicien el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.

De manera general, las actividades del supervisor, como figura medular, se orientan hacia seis tipos: “de enlace, de promoción, de orientación, de asesoría, de verificación y de evaluación”<sup>10</sup>, actividades que se ubican en un proceso meramente administrativo; sin duda, la dinámica sobre la que gira la actividad del supervisor aproximan a la institución educativa a cubrir aspectos de toda organización.

Son diez materias sobre las cuales el supervisor cubre funciones específicas: planeación y programación, recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, control escolar, servicios asistenciales, extensión educativa, escuelas particulares, organización escolar y en materia técnico pedagógica. Hay actividades que, sobre las mismas materias, son retomadas por los directores de los planteles de educación primaria, y que son ejercidas sobre su equipo de docentes.

Analizando cuántas escuelas conforman las zonas escolares en Sahuayo detallo que, según información proporcionada por cada una de las inspecciones escolares, son tres las zonas que atienden el total de escuelas particulares y

---

<sup>10</sup> Op Cit “La gestión como quehacer escolar” pág. 56

federales incorporadas de los municipios de Sahuayo y Cojumatlán de Regules, la supervisión 067, con un total de 16 escuelas; la zona escolar 140, con 14 centros escolares y, la 081 con 9 instituciones. En el centro educativo habrá variación sobre el número de grupos, y así el de docentes que lo integren, siendo un factor determinante el número de alumnos matriculados en la escuela.

Existe gran relación entre las anteriores funciones de las autoridades educativas y el área administrativa como disciplina, se marcan indicadores y pautas considerables dentro de estas actividades. En su totalidad, las materias sobre las cuales las figuras directivas ejercen su quehacer están apoyadas en modelos administrativos, y son las teorías científica y clásica las que dan sustento al quehacer de directores y supervisores.

Esas actividades de planear, ejecutar y evaluar como parte de un proceso mecanizado son las que se detallarán durante el estudio del próximo capítulo.

En lo referente a cada una de las materias, iniciaré con la planeación y programación. El estudio sobre necesidades de ampliación, sustitución, creación y ubicación de las escuelas es prioridad, así como la integración, según diagnóstico de necesidades, de personal docente. Esta es la actividad que se fortalece en materia de recursos humanos. La logística de las instituciones también es materia de la programación.



Sobre el ingreso económico de las instituciones, el supervisor tiene responsabilidad de vigilar toda entrada económica propia de los planteles educativos, así como la aplicación de los mismos, esto conforme a normas y lineamientos establecidos. Lo anterior inserta en materia de administración de recursos financieros.

Las gestiones sobre el mantenimiento y conservación de los planteles de la zona escolar están enmarcadas en materia de recursos materiales, así como la verificación de los directores de las escuelas a su cargo sobre alta o baja de bienes de activo fijo, como parcelas escolares y terrenos propios de cada institución.

Ciclo tras ciclo escolar se realizan actividades que permitirán la supervivencia del plantel, tales como altas y bajas de alumnos, certificación de estudios de 6º grado, actividad que se supervisará en cada uno de los planteles de la zona, todo lo anterior en materia de control escolar.

El sistema particular no es del todo descentralizado, recordemos que la incorporación a la SEP exige un seguimiento por la supervisión oficial, ajustándose a las normas técnico-pedagógicas, al plan y programas de estudio para el nivel primaria. En materia de escuelas particulares se estipula la responsabilidad del supervisor ante las actividades detalladas anteriormente.

En materia técnico-pedagógica también está la responsabilidad por parte del supervisor de asesorar sobre aspectos que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Lo técnico-pedagógico es entendido como la coordinación que habrá entre las escuelas y otras dependencias, aquí se coordinan actividades como la canalización de alumnos que presenten problemas de aprendizaje o la convocatoria a todas las escuelas de la zona a tratar asuntos relacionados con problemas de aprendizaje.

La vigilancia de la práctica basada en la teoría que sustenta la actividad educativa es también responsabilidad de esta materia, al igual que la vigilancia sobre la aplicación del plan y de los programas de estudio.

La organización escolar es uno de los aspectos con mayor relevancia e importancia por parte de la materia con el mismo nombre y es también competencia del supervisor de la zona escolar; entre sus varias actividades, se responsabiliza a la figura, titular de la supervisión, vigilar a las escuelas de la zona a su cargo, para que lleven a cabo los lineamientos y normas establecidas por la Secretaría, en todo ello se encierra el seguimiento de la supervisión de formación de grupos y análisis de propuestas de organización.

Existen más actividades que se insertan dentro de las materias en competencia del supervisor, funciones que son detalladas y específicas según el caso, pues en el Manual del Supervisor se anexan quehaceres para figuras dentro del Distrito Federal, y para figuras del resto de los estados. Cabe mencionar que

las dimensiones sobre las que se programa a partir del ciclo escolar corriente son técnico-pedagógicas, administrativas, organizativas, comunitarias y de participación social, detalladas en el anexo 1.

#### **I.4.2 El director de educación primaria de cada escuela**

El director de educación primaria ejerce funciones sobre las mismas materias administrativas del supervisor de educación primaria, El quehacer del director de la escuela primaria se extiende a ámbitos que exigen liderazgo y competencia de la figura educativa.

Al igual que el supervisor, las materias sobre las cuales interviene el director, en todo lo correspondiente a sus funciones, son basadas en el proceso administrativo, detalladamente se observa que sus funciones están en el planear, organizar, ejecutar y evaluar lo que realiza en periodos determinados.

Enumerando las materias de intervención del responsable inmediato de la institución escolar, comenzaré con lo que respecta a materia de planeación, materia técnico-pedagógico, organización escolar, control escolar, supervisión, extensión educativa, servicios asistenciales, recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros, todas ellas detalladas en una de las antologías de la línea de gestión escolar, y recopilado del Manual del director de educación primaria.

No es tarea fácil realizar y coordinar cada una de estas actividades a la vez, más complejo es cuando no hay quien apoye a la organización general de las actividades, a menos que no sea el mismo colectivo docente. Aún siendo actividades administrativas, no existe una figura auxiliar, en lo que corresponde al sistema federal, como lo fuera una secretaria en el nivel secundaria; en las escuelas incorporadas particulares la administración se torna diferente.

Una de las actividades generales de todo director de educación primaria, y que cabe ejemplificar con la realidad, es la de evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo, en lo que respecta al aula, escuela y comunidad.

En gran medida, son actividades que no llegan a realizarse, y sí imaginamos que en realidad se lleven a cabo, ¿qué sanciones habría para aquellos docentes evaluados deficientemente?

Son tan amplias las relaciones informales dentro de la institución escolar, que llega a perderse el control sobre el actuar conjunto, no descartando las escuelas que verdaderamente adquieren el compromiso social, preocupándose por distinguirse de las demás, existiendo en ellas una exigencia y motivación por parte de la dirección.

Lo más viable y óptimo del director de la escuela primaria federal será cumplir con todas y cada una de las actividades encomendadas anteriormente,

poniendo en tela de juicio la calidad con que realiza esta figura su quehacer. Se menciona con frecuencia la problemática que tiene el director de la escuela con algún integrante del equipo de trabajo, quejas como el exceso o escasa autoridad ante situaciones particulares de quienes integran el centro escolar.

Tanto en la supervisión como en la dirección se tiene personal a cargo, en la primera, las relaciones son más amplias debido al número de integrantes que conforman la zona escolar. Las funciones, por sus características, son afines entre las dos figuras, son ejercidas de la misma manera, haciendo excepciones sobre la amplitud del contexto donde son llevadas a cabo, es decir, variará en nivel de grado al ser ejercidas las funciones con un grupo de directores, por parte del supervisor, a un grupo de maestros, ejerciendo funciones por un director, en el caso, delimitándose a una sola escuela.

“Administrar en el plantel la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría”<sup>11</sup> es el propósito que el Manual de la Escuela de Educación Primaria confiere al director de este nivel. Se reduce en contexto la facultad para ser ejercida la autoridad en las funciones del director, comparado con el supervisor, ahora el control se limita al grupo de maestros que conforman la institución.

---

<sup>11</sup> SEP “1. *El director del plantel de educación primaria*” En: Manual del director del plantel de educación primaria. México SEP, 1987. PP 11-31

El proceso puesto en marcha por parte del director al interior del centro educativo también es planeado sobre las dimensiones del plan del supervisor, como se observa en el anexo 2. Dentro de lo concerniente a las funciones del director, el Manual de la Escuela de Educación Primaria designa de manera general la función de controlar la aplicación del plan y los programas, aunado está también el prever y organizar actividades, recursos y apoyos necesarios para la aplicación del plan y programas, además de dar seguimiento a la ejecución de las actividades de control escolar.

Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, en las aulas y la comunidad son actividades anexas a las anteriores, quedando en claro que todas las funciones se llevarán a cabo conforme a las normas, lineamientos y demás disposiciones en materia de educación primaria escolarizada.

## **I.5 La organización en el plantel**

### **I.5.1 El Consejo Técnico Escolar**

El Consejo Técnico es el espacio que abre oportunidad de exponer lo que el docente sabe, siente o piensa; todo ello para mejorar la labor educativa. Es la organización interna en un sentido compacto, al interior de él. Por sus características de sistema abierto, los profesores expresan y comparten sus habilidades a través de la exposición de temas orientados a mejorar la práctica docente.

Un sistema abierto significa que es necesario aportar una participación activa, y por medio de la interacción con el colectivo aprender de los demás. El consejo “es un momento en el que se habla sobre aquello que realmente les interesa, a los docentes y directivo, para mejorar su labor, puede llegar a establecer un conjunto de metas compartidas para su escuela”.<sup>12</sup>

Es pertinente cuestionarnos cuál es esa participación que se tiene al interior de los consejos escolares, enfocado sobre las escuelas en que tenemos mayor contacto. De acuerdo con su propósito, es un punto de encuentro donde aprendemos a partir de una interacción a fin de mejorar nuestra práctica. Aunque de aprender sí se aprende, pero no sobre el propósito con que fueron creados, en él se aprende a organizar aspectos que no precisamente son de carácter formativo profesional, sino a cuestiones sindicales y de avisos de interés general.

La interacción se basa en la participación activa del director, que es éste el presidente del consejo. Existen comisionados que cumplen con las funciones de secretario, tesorero y vocales, el resto de docentes que conforman la escuela son también parte del consejo.

El documento administrativo que hace válida la titularidad de las carteras sobre la comisión asignada es el acta constitutiva del mismo consejo técnico escolar, en la cual se detallan los nombres de los profesores y auxiliares que

---

<sup>12</sup> SEP “*El consejo técnico escolar*”, En serie: Nuestro quehacer Educación básica para niñas y niños indígenas gestión escolar SEP. Pág. 21

apoyarán la responsabilidad del órgano de trabajo. Se anexan datos como nombre de la escuela, zona, ciudad y firmas de los titulares., el documento es presentado a la supervisión escolar de la cual depende la escuela. (Anexo 3)

Sobre la interacción, queda primordial la participación, y se entiende ésta como “el instrumento, medio, estructura, técnica a fin de entender las relaciones humanas”<sup>13</sup>, con el objetivo de percibir y sentir, de entender y solucionar los problemas y conflictos.

La situación sobre mi experiencia, en el Instituto Sahuayense Higareda, la escuela particular no realiza ningún tipo de sesión formativa basada en la interacción del equipo de trabajo, las reuniones periódicas, mensuales, tratan de avisos generales sobre lo programado o cambios al plan anual. No llegando a trabajar algún taller o a compartir experiencias sobre estrategias implementadas en el aula.

En repetidas ocasiones se muestra una gran resistencia hacia el cambio, un cambio que inicia al compartir experiencias con nuestro equipo de trabajo. Ante tal actitud, Guiomar Namó de Mello nos aporta sobre el papel que juega el centro de trabajo, referido a nuestra formación, dice que “debemos adoptar a la escuela como una unidad de capacitación, en el marco de un enfoque transdisciplinario, que le permita al equipo docente trabajar en cuanto tal, así como aprender contenidos diferenciados dentro de un cuerpo prioritario de contenidos generales y

---

<sup>13</sup> Op Cit. *La gestión como quehacer escolar*. Pág. 74



básicos”<sup>14</sup>. Por lo anterior, no debemos considerar las reuniones de colegiado como una actividad sólo administrativa o política. Debe fomentarse la investigación y el interés por cultivarnos académicamente en los temas que nos conciernen y de aquéllos que engrandezcan nuestra formación profesional.

Analizando la estrategia en que se organiza el personal en la escuela, se observa que el supervisor no queda exento de organizar de igual manera la zona que supervisa, esto por medio de un consejo técnico de zona. Es precisamente en materia de Organización Escolar donde corresponde a esta figura “integrar el Consejo Técnico Consultivo de Zona a efecto de establecer la supervisión, la comunicación y el funcionamiento integral del sistema de educación primaria”.<sup>15</sup> Anexo está a su alcance también el control y seguimiento del funcionamiento e integración de los consejos en las escuelas que integran su zona.

En la misma materia, de Organización Escolar, corresponde al director “integrar, en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel”<sup>16</sup>. Retomando que este podrá ser renovado anualmente.

Sobre la estructura de este órgano, “es al director o al supervisor a quien le corresponde el cargo de presidente del consejo técnico; los secretarios y vocales

---

<sup>14</sup> Op. Cit.

<sup>15</sup> Op. Cit. *La gestión como quehacer escolar* Pág. 62

<sup>16</sup> Ibidem Pág. 35

se elegirán por votación”<sup>17</sup>, referente a las sesiones, se propone que el presidente convoque a inicio del ciclo escolar y, posteriormente, se reúnan de manera ordinaria cuando el mismo equipo de trabajo lo proponga habiendo aquí común acuerdo.

En el Instituto Sahuayense, existe el director, quien funge como máxima y única autoridad del Colegio Marista, posteriormente está el departamento de coordinación académica, donde el titular apoya a la dirección dando seguimiento y coordinando lo planteado en la dimensión técnico-pedagógica, desarrollando actividades como revisión de evaluaciones bimestrales y en la programación y conducción de talleres de formación docente; además de revisar y concentrar los registros de Inscripción y Acreditación Escolar (IAE), ello en la dimensión administrativa.

Como se observa, quizás no se formaliza el Consejo Técnico Escolar en las instituciones particulares, no hay sindicalismos que atender y se trata, según nuestra autoridad, de simplificar actividades.

### **I.5.2 La Asociación de Padres de Familia en la escuela primaria**

Un elemento importante para el mejor funcionamiento de la organización escolar es la Asociación de Padres de Familia (APF), que es la representación de todos los asociados hecha comité.

---

<sup>17</sup> FIERRO y C. Rojo. S. *El Consejo técnico*, En Un encuentro de maestros. México, 1994 PP. 12

Se hace un profundo énfasis en el significado que tienen los padres de familia en la organización de las escuelas, pues sobre la voz de ellos dependen algunas de las decisiones que toma la dirección. Es como se menciona, la opinión y decisión de todos los padres de familia que también forman parte de la comunidad escolar.

Los padres de familia se organizan con el fin de contribuir “en el mejoramiento y conservación de las instalaciones, mobiliario y equipo del plantel, así como para promover acciones en beneficio del trabajo escolar”.<sup>18</sup>

De alguna manera son los padres de familia quienes cuidan de la logística de la escuela, instalaciones, mobiliario y material. En las escuelas unitarias es donde más se les responsabiliza de ello. Abundando, se ve que en las comunidades rurales son los representantes de la asociación quienes conservan las llaves de la escuela mientras regresa el nuevo maestro.

En otro ámbito, establece en el Reglamento de dicha asociación un mecanismo de apoyo esencial para la formación integral del educando, esto en virtud de que por medio del mismo órgano se pueda motivar al resto de los padres de los alumnos, con el fin de que se interesen en el aprovechamiento de sus hijos

---

<sup>18</sup> “Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia”, *Diario Oficial*, México, 2 de abril de 1980.

y procuren brindarles apoyo en cuidados que influyan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De esta manera se concreta el objetivo principal de la creación de la asociación en las escuelas de educación primaria y se resume de la siguiente manera: les compete “representar ante las autoridades escolares los intereses que, en materia educativa, son comunes a los asociados, con el fin de colaborar en el mejoramiento general de la comunidad escolar”<sup>19</sup>. Lo anterior se expide por el Poder Ejecutivo Federal y lo detalla en el Diario Oficial de la Federación en la fecha citada.

Con todo esto, es el director la autoridad competente de la creación de esta asociación, dentro de las funciones de esta figura educativa, en materia de organización escolar, se detalla que debe “promover, al inicio de los cursos en la asamblea de padres de familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo”<sup>20</sup>.

Con lo anterior, cabrá detallar que en la asociación de padres se realizan movimientos ciclo tras ciclo escolar, éstos pueden ser la constitución de dicha asociación, la reestructuración o renovación total del órgano.

El acta constitutiva de la asociación de padres de familia de la escuela es el documento oficial que se presentará ante las autoridades externas de la escuela,

---

<sup>19</sup> Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia, Diario Oficial, México, 2 de abril de 1980.

<sup>20</sup> Op. Cit. “*La gestión como quehacer escolar*”. Pág. 35

documento administrativo que enlista datos generales de los titulares de las carteras de presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales, además de llevar anexo los representantes de la mesa de debates, presidente, secretario y escrutadores.

La seriedad y validez del acta queda aún más consolidada con las firmas del director del plantel y del supervisor, además de los sellos oficiales de ambas direcciones. (Anexo 4)

Sobre la coordinación que debe existir entre el director y dicha asociación, se prescribe en materia de planeación que se presentarán, a los representantes de los padres de familia, las necesidades de cuidado del material e instalaciones, así como del cambio y mantenimiento de los mismos, todo esto para hacerlos participes en lo que sería el plan de trabajo anual.

# **CAPÍTULO 2**

## **EL SUSTENTO TEÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

## **2. I La administración científica**

El control del que hasta el momento se ha venido hablando, las actividades que realizamos como planeación, ejecución y evaluación sobre cualquier quehacer en los niveles jerárquicos de las figuras educativas y esa unión que se pretende como equipo de trabajo al exigir una buena coordinación tiene sus antecedentes en la escuela de la administración científica. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) es considerado el fundador de esta corriente administrativa.

Taylor implantó en concepto de investigación en lugar de la intuición. También estimuló el uso de estándares en cada fase de la administración. Además de lo anterior estableció la planificación sistemática necesaria para cualquier mejora significativa. Todos los planes que realizamos al inicio del ciclo escolar, tales como el proyecto escolar y la planeación anual dentro de nuestro grupo son el resultado de este pensamiento.

La cooperación como resultado del entendimiento mutuo podría satisfacer las necesidades y deseos básicos tanto de la administración como de los trabajadores. Con ello se evaluarían las relaciones que tenemos con compañeros docentes, directivos y los involucrados en la educación que forman parte del sistema. Lógicamente, si existen excelentes relaciones y cooperación con nuestros colegas, tendremos un mejor desempeño en nuestras funciones, refiriéndome ahora al clima y dinámica de trabajo vivido, ya que éste es un determinante del éxito o fracaso de lo programado en la escuela.

Por lo que se destaca que la administración, según esta corriente, “debe estar fundamentada en la investigación, en los estándares, en la planificación, en el control y la cooperación”<sup>21</sup>.

La división del trabajo sobre una especialización es otro de los indicadores que se apegan al ejercicio de la educación con los principios de la corriente científica. Se incluye también la división del trabajo para crear una estructuración de las operaciones; cada una de las figuras docentes es especialista en lo que realiza, existe una responsabilidad total enmarcada por una serie de actividades propias del titular.

Obviamente habrá situaciones que darán panorama para ser consideradas como indicadores de crítica, por mencionar la estandarización. En ella, Taylor pretende la estandarización de métodos de trabajo, herramientas, maquinaria y materiales. Dentro de lo que nos correspondería rescatar detalló los métodos de trabajo y los materiales.

A menudo encontramos compañeros que han logrado familiarizarse con un solo grupo, ya encontramos que pretenden ser los titulares por décadas de un grado, ejemplo de esto son los maestros que se adaptan perfectamente a trabajar con sexto, se les propone trabajar con segundo o primero y se sienten

---

<sup>21</sup> HIGAREDA Romero Alejandro Arturo. “*La administración científica*”. En Antología introducción a la administración, ITESU, Pág. 65 México 2000



incompetentes para controlar el grupo; o de lo contrario, hay maestras que despiertan en si una costumbre total por trabajar con chiquitines, lo anterior es un panorama de lo que es la especialización; las formas de enseñanza de la lectura y escritura son métodos poco innovadores y excelentemente dominados por los docentes, ello claro sobre una especialización.

Para Taylor la especialización es buena, lo argumenta con la eliminación de tiempos y aumento de eficiencia. En nuestro caso, tendríamos que poner en tela de juicio hasta que medida es bueno especializarnos con alumnos de ciertas edades o grados escolares.

## **2.2 Escuela clásica de la administración**

Henri Fayol, quien desarrolló la llamada teoría clásica, post a la escuela teylorista, muestra su preocupación de la eficiencia de la empresa haciendo especial énfasis en la estructura, donde pretende, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales, se amplió el nivel de organización como un todo en relación con su estructura organizacional, esto es, se pensó que habiendo más departamentos especializados en sus tareas, la eficiencia sería mayor. La preocupación básica de esta teoría era “garantizar la eficiencia de las

organizaciones mediante la forma y disposición de los órganos (departamentos y puestos) componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales”<sup>22</sup>

Nuestro sistema educativo, visto como una gran organización, está estructurado de manera tal que cubre las necesidades de todos los niveles educativos y sus dependencias. Es sabido que existe un departamento cada uno de los niveles como son la subsecretaría de educación básica, subsecretaría de educación media superior y superior.

En esta teoría es característica la centralización, misma que enlista uno de los 14 principios universales de Fayol y es referida principalmente a la centralización de la autoridad en la alta jerarquía de las organizaciones. En lo que a nosotros respecta, al menos en el sistema particular, es evidente la autoridad impuesta por parte de los directivos hacia su equipo, poco se dejan ver las propuestas o puntos de vista del grupo de docentes.

De aquí que la organización que se tiene en nuestro sistema sea una gran aportación de la escuela clásica nacida en Francia en el año 1916. Y es evidente, la organización que tenemos está enfocada en su ambiente general, cuya ventaja es la delegación de autoridad, de manera general, esta autoridad la contemplamos en los titulares de los departamentos mismo sistema, subdirecciones, direcciones, departamentos e inspecciones, estructura que hace posible que el proceso

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO Idalberto. “*Teoría de las relaciones humanas*”. En Introducción a la teoría de la administración. México Mc. Graw Hill, 1990. Pág. 306

administrativo sobre la educación sea eficiente, como lo mencionó el francés fundador de la teoría clásica.

Otro de los aspectos que logran ser retomados de esta corriente es el reforzamiento de las funciones administrativas, actividades que, aunque son sustentadas en la administración, las realizamos todas y cada una de las figuras dentro del magisterio.

Para la corriente clásica las etapas de “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”<sup>23</sup> son las funciones universales sustentadas en la corriente de Fayol, mismas que se engloban y apegan a nuestra tarea de educar.

De las anteriores funciones primordiales en la actividad administrativa no existe alguna que no realicemos al interior de las escuelas. Detallando, planeamos desde una clase, por el docente, hasta lo que realizaremos durante el ciclo escolar, actividad dirigida por directores y llevadas a cabo por la comunidad educativa.

Las figuras como supervisores y jefes de zona no han quedado exentas de tomar parte de la actividad cíclica, puesto que, la autoridad de la zona escolar también realiza su plan de trabajo contemplando a los directores de su área, tal como se detalla en los ya vistos anexos 1 y 2.

---

<sup>23</sup> SEP/UPN “*Teoría clásica de la administración*”. En: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. UPN-SEP, México 1994 Pág. 35

Construir el organismo material y social de la escuela corresponde a la segunda etapa de la teoría, fase que amalgama todo tipo de comisiones y funciones designadas por las autoridades del plantel, el Consejo Técnico Escolar forma parte de esta organización y la etapa de la coordinación la complementa, pues es necesario ligar, unir y armonizar el ambiente y la dinámica vivida en cada uno de los actos.

Como su nombre lo indica, la dirección plantea funciones de guía y orientación hacia el personal, en lo que a la titularidad y papel de la figura refiere, el director debe complementar y proyectar esa seguridad que le permita influir y convencer a su propio equipo de trabajo.

La teoría pretende evaluar, en la última de las etapas, para con ello cumplir y medir en que tanto fue realizado lo planeado, para sobre esa evaluación evitar y disminuir las debilidades encontradas.

Sobre el proceso administrativo de la corriente clásica, en lo que respecta a lo educativo, el planear, ejecutar y evaluar es parte del ciclo de actividades que también realizamos en cualquiera de los niveles educativos por las figuras que conducen a las instituciones.

### **2.3 Teoría de las relaciones humanas**

A diferencia de las anteriores teorías, las cuales hacen énfasis en la estructura de la organización y la especialización, la teoría de las relaciones humanas se enfoca a las personas, al trabajador como ser social.

Esta teoría surge en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de las conclusiones de Hawthorne, desarrollada por el Elton Mayo y sus colaboradores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Con el enfoque humanístico de la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual, la transferencia del énfasis antes colocado en la tarea (por la administración científica) y la estructura organizacional (la teoría clásica de la administración) al énfasis en las personas que trabajan en la organización.

Con el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y por el método de trabajo, la preocupación por la organización formal y los principios de administración se den prioridad a la procuración del hombre y su grupo social, de los aspectos técnicos y formales a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Esta teoría es una en las que podríamos identificar más con el aspecto social dentro del servicio educativo. Nuestra producción no se basa en mecanismos ni en procesos rígidos como los de un producto, nuestra función depende en una total medida de aspectos meramente sociológicos.

La teoría de las relaciones humanas cubre aspectos no tomados en cuenta por las anteriores corrientes administrativas, estudia a detalle en los ámbitos de motivación, liderazgo, comunicación, conflicto y la dinámica de grupos.

La teoría abunda en la naturaleza del hombre, el hombre social argumentando que “los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores”<sup>24</sup>, además hace énfasis sobre el comportamiento en el trabajo, justificando que es consecuencia de muchos factores motivacionales.

Este enfoque nace en la década de los años 30, y como se observa se enfoca a las relaciones con los trabajadores como base de la motivación del individuo.

Uno de los aspectos en los que se abundará mas adelante es el liderazgo, indicador tomado en cuenta por la corriente administrativa que en la parte de este capítulo se estudia.

## **2.4 El modelo burocrático en la educación**

La teoría Burocrática se desarrolla en los años 40 del siglo pasado, tomando un mayor auge en el área de la administración. Este modelo ataca las

---

<sup>24</sup> **SEP/UPN** *“Repercusiones en la teoría de las relaciones humanas”*. En enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. SEP-UPN. México 1994. Pág. 113

grandes debilidades de las teorías científica, clásica y la de relaciones humanas. En realidad no es más que reglamentar las funciones ejerciendo autoridad y delimitando puestos sobre quienes participan en las organizaciones.

Retomando aspectos de la teoría científica, puso atención en la planeación y control dentro de la misma organización; la teoría clásica se enfocó a la organización como un sistema complejo, atendió principalmente a las organizaciones de mayor amplitud departamentalizando éstas para una mayor eficiencia en sus objetivos; la teoría de las relaciones humanas busca, de alguna manera, compensar el esfuerzo del capital humano y pone especial atención en aspectos psicológicos y sociológicos de sus trabajadores. El modelo burocrático de las organizaciones ataca debilidades de las anteriores teorías encontrando fragilidad y parcialidad ante un enfoque global, integrado y envolvente de los problemas organizacionales.

El SEN, como se mencionó en el capítulo primero, es una organización compleja y debe ser adoptada como tal, y como es evidente, pone atención en los aspectos rescatados de cada una de las teorías administrativas.

En lo que a ello respecta, se realizan diferentes actividades con el fin de lograr nuestro propósito, obviamente se delimitan en contexto laboral y la figura educativa: se desarrollan planes de trabajo, existe un control en ellos y se llega a una evaluación continua de los mismos, no existe figura educativa alguna que no realice esta actividad vital para la educación; las áreas de atención educativa

están delimitadas por subsecretarías y departamentos que dan seguimiento a los diferentes niveles educativos.

Es tan grande el organigrama al que pertenecemos que es necesario un documento que especifique cuáles son nuestras funciones y en qué materias debemos ejecutarlas; a quiénes debemos presentar avances de nuestro quehacer educativo y todo lo que en estos ámbitos implique. Toda actividad está reglamentada y delimitada de autoridad, formando todo ello parte de las aportaciones del modelo burocrático de la organización.

“Millares de hombres y mujeres deben ser colocados en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: los ingenieros y los administradores en lo alto de la pirámide y los operarios en la base y por lo tanto deben ejecutar tareas específicas, y ser dirigidos y controlados”<sup>25</sup> Este es uno de los aspectos en los cuales está en función este modelo, siendo una realidad en nuestro medio. Hay quienes están sobre nuestra figura educativa, del titular de grupo, el director, el supervisor, el jefe de sector y un sin fin de figuras y puestos conformamos el nivel jerárquico del que aporta Max Weber.

La burocracia se presenta en las organizaciones donde existe variedad de tramites, multiplicando documentaciones y papeleos, por tal impide y restringe a

---

<sup>25</sup> Op. Cit. “*Institución escolar*”. Pág. 43



soluciones rápidas. Poniendo como referencia, imaginemos qué sucedería si no existiera tal departamentalización en la SEP.

La burocracia para Max Weber es la organización eficiente por excelencia, es una organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia. Es evidente que sin tal ubicación de puestos delimitados, como la que este modelo presenta, ninguna organización compleja pudiera subsistir.

La jerarquía de autoridad, el carácter legal de las normas y reglamentos, el carácter racional y la división del trabajo además de la formalidad en las comunicaciones son las características que definen y perfilan a todo ente que ejerce de la burocracia.

#### **2.4.1 La autoridad según la burocracia weberiana**

Anteriormente mencioné que quien organiza dentro de la institución lo hará con el fin de lograr que su equipo de trabajo logre las expectativas de manera eficiente, haciéndolos trabajar como si fuesen todos uno solo. Sabemos del rol desempeñado por quien debe ser la máxima autoridad de nuestro centro escolar, sus acciones y actitudes con el equipo docente y ante autoridades exteriores a la escuela.

El ubicar al director como máxima autoridad no implica hacer saber la autoridad como mera característica del director, sino catalogarlo como la cabeza del centro escolar, de un grupo que tiene objetivos comunes y de un líder que ha de proponer los mejores caminos para hacer cumplir esos propósitos.

En realidad no existe el director ideal en nuestros centros educativos, cabe hacer saber que en cada institución la dinámica de grupo es diferente, así como las necesidades y el tipo de autoridad. Dado que esta última debería ser compartida y no impuesta como sucede en la mayoría de las experiencias.

He de argumentar lo anterior haciendo un contraste, en primer momento, del servicio ofrecido en los sistemas particular y del estado. El primero de ellos la autoridad tiende a ser descentralizada, dando como principal ventaja un dominio y mando en un terreno más específico, es decir, la cabeza principal de la institución, el director, sólo tendrá como principal responsabilidad dar seguimiento al servicio ofrecido por el colegio o el instituto, se preocupará y pondrá especial atención el desempeño del cuerpo docente y el aprovechamiento de los alumnos, son esenciales estos indicadores, pues de ellos depende la supervivencia y prestigio de la escuela.

El director aquí la mayoría de las veces exige un buen desempeño de su equipo, de igual manera, ofrece un apoyo más cercano frente a problemas pedagógicos, la escuela se ve beneficiada sobre la actitud del docente, pues jugará un mejor papel con su grupo.

Paradójicamente, en la escuela particular por lo general las propuestas de los docentes se limitan, la autoridad es autocrática, pocas veces se acepta el punto de vista de los maestros, llegándose a imponer la iniciativa del director, pues no se arriesga al “fracaso de intereses” y en el último de los casos, de las actividades.

En las escuelas federales, quien debería tener la tutela de la institución en realidad poco la tiene, sin olvidar la democracia dentro de una organización, sabemos que se deben aceptar los puntos de vista de todo el equipo retomando en cada momento que alguien en particular debe tomar las decisiones, y en los centros federales quien decreta es el grupo de maestros, mientras que el director es quien únicamente avala.

En este sistema, existe la oportunidad de proponer, de que haya un acuerdo común y de hacer más para la comunidad que un simple enseñar a los alumnos, pero parece ser que la vocación docente hoy en día pocos la llevamos. Los intereses sindicales rebasan los quehaceres pedagógicos. Siendo éste el principal conflicto laboral al interior de la institución.

En el área rural, inclusive, llegan a realizarse un mayor número de actividades con los habitantes de la comunidad, tales como la alfabetización, campañas de limpieza y concientización sobre temática de salud, lo que permite que la educación sea más integral que en medio urbano.

Se debe adoptar actitud participativa en todas y cada una de las figuras de la escuela, iniciando en el docente y siguiendo con todas las autoridades educativas, procurando el compromiso propio y de los demás como parte de nuestra formación; donde la autoridad no sea impuesta sino delegada.

Weber, dentro de su teoría, aporta que para cada tipo de sociedad corresponde un tipo de autoridad. Conceptualiza a la autoridad como la probabilidad de que una orden sea obedecida.

Se observa todo un ciclo, en el modelo burocrático, para que la autoridad se lleve a cabo “la autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas. Poder significa, para Weber, la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun en contra de cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento”.<sup>26</sup> De esta manera encontramos la primera de las debilidades de este modelo es la imposición de la normatividad en organización.

Weber describe tres tipos de autoridad, de manera particular, nuestros directores tienden a perfilarse a algún tipo de autoridad weberiana, estilos descritos a continuación.

La autoridad tradicional se hace presente “cuando los subordinados aceptan las ordenes de los superiores como justificadas, por que de esa siempre

---

<sup>26</sup> Op. Cit. *Institución escolar*. Pág. 43

fue la manera como se hicieron las cosas. Así, las órdenes son personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su status tradicional”<sup>27</sup>

No es desconocida esta actitud por parte de algunos directivos en el magisterio; las decisiones frecuentemente son tomadas de manera individual por parte del director, sustituyendo lo democrático por lo informativo en las reuniones, pues sus órdenes se fijan a partir de costumbres y hábitos, aspecto que por lo general suele verse en escuelas particulares.

La autoridad carismática, la segunda descrita por Weber, nos identifica en la práctica educativa en el momento en que observamos un directivo dado fácilmente por la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior, aquí existe una identificación por parte de los miembros de la comunidad escolar y del líder educativo. Se llega a un nivel administrativo cuando la dominación carismática incluye un gran número de seguidores, personal que es seleccionado por el director según su confianza.

Claro está que hay un estilo interpersonal en el gremio, en ello se pone atención. La importancia asignada a las relaciones personales y los favores individuales del director al personal crean un sentido de obligación mutua, a partir de ello se garantiza lealtad por parte de la dirección. Aquí se identifican dos

---

<sup>27</sup> Op. Cit. “*Institución escolar*”. Pág. 44

vertientes en que podemos observar este tipo de autoridad, con los dirigentes o con nuestro mismo director.

Podríamos situarnos en el papel de los líderes sindicales o representantes del magisterio, existe una identificación por con él, pues afrontará problemáticas representando al resto del personal resolviendo intereses de un cierto grupo, de hecho, este tipo de poder “adquiere ciertas características revolucionarias”<sup>28</sup>.

Autoridad legal, formal o burocrática. Se caracteriza cuando en nuestras escuelas los docentes se apegan a las decisiones de la dirección porque así lo marca cierta normatividad o reglamentación. “El poder y la autoridad se basan en normas legales racionalmente definidas”<sup>29</sup>

Abundando sobre la autoridad legal, es legal porque es normativa toda decisión tomada por el directivo del centro escolar. No existe flexibilidad alguna hacia el grupo de trabajo. Se apega a la formalidad weberiana, sus actividades normativas lleva a cabo la imposición de la autoridad.

Cabe comentar que existen algunos estilos más de ejercer un liderazgo al interior de los centros escolares, el autoritario es un ejemplo de ello. El directivo autoritario se preocupa por imponer, no acepta propuesta alguna de los miembros del grupo de trabajo.

---

<sup>28</sup> Op. Cit. *“Institución escolar”*. Pág. 45

<sup>29</sup> Ibidem, Pág. 45

Sobre lo observado en el ámbito educativo, se ha detectado que el perfil de algunos directores, su actitud, responsabilidad y estrategia de responder ante quehaceres docentes con figura directiva no es la que se busca; se evidencia cada uno de estos tipos de autoridad mencionados en las aulas y escuelas, tanto en el sistema particular como en el federal. Lo alarmante, desde una perspectiva particular, es que el liderazgo en las escuelas no es el óptimo y no es ejercido en base a las necesidades de la institución, lo que ocasiona la mala conducción de los centros de trabajo.

En las escuelas particulares, la autoridad se deja notar, con una exigencia impuesta y poco democrática, se espera responder con calidad a la demanda del servicio. Los directivos se confían y asumen su papel como tal, reflejando “experiencia” y autoridad ante su equipo de trabajo, por otra parte, éste último ante la necesidad de ejercer en su área, se limita a solo transmitir los contenidos a sus educandos.

Dentro del sistema federal, por otra parte, no existe un perfil del profesional que ha de conducir a la comunidad escolar, no precisamente por lo académico, es evidente que los meritos dentro del sistema por parte de las figuras, aunado a una antigüedad y experiencia en el sindicalismo es lo que los ubica dirigentes de la escuela primaria.

Es urgente reconocer y aceptar que existe una gran debilidad en el aspecto de recursos humanos dentro del sistema educativo, la asignación de puestos por

una simple militancia y fidelidad al sindicato, hace que no desempeñemos nuestro quehacer como se debería.

“Las normas de incorporación, los nombramientos, admisiones y despidos negociados directamente por los sindicatos y la administración centralizada de la enseñanza, hacen difícil que las escuelas adopten decisiones responsables sobre aspectos cruciales de su organización, tales como currículo, uso del tiempo, perfil de los profesionales adecuados para sus puestos de trabajo”<sup>30</sup>

En contraste con la autoridad impuesta en el sistema particular, el mando en las primarias federales se desvanece por la centralización característica del sistema; la autoridad no se hace notar al interior de la institución, esto a raíz de una serie de conveniencias y corrientes sindicales. El ser titular de una plaza de gobierno y el estar incorporado a un sindicato tan grande como el es el SNTE respalda y da garantía de responder ante lo impuesto por cualquier autoridad del Estado.

En realidad existe una combinación total sobre la autoridad ejercida al interior de las instituciones educativas, por detallar, el carisma, la seguridad y la técnica de convencimiento puede ser tal que aquel individuo termina por convencer a su gente, a su equipo de trabajo. Lo anterior no hace alusión a algún sistema en particular, pero suele verse más en el liderazgo impuesto por aquellos dirigentes o representantes sindicales.

---

<sup>30</sup> Op. Cit. *“Nuevas propuestas para la gestión educativa”*. Pág. 41



Retomo que dentro de la educación nos enfocamos más a un modelo burocrático a lo que a administración educativa se refiere, documentación, delimitación de figuras, niveles de organización, entre otros. Respecto a la autoridad, la formal o burocrática, parece no ser respetada en medida de conveniencias particulares, los maestros no están convencidos de sus quehaceres dentro de la escuela, o más de lo que pudieran ofrecer a la comunidad en general.

En la organización e intereses comunes del magisterio, se refleja el apoyo que existe de las secciones sindicales, así mismo, se respeta la autoridad superior sobre lineamientos claramente definidos, obviando que existe un valor escalafonario sobre el apoyo y participación activa de cada miembro del sindicato.

Considero debemos ser conscientes sobre nuestra ética, nuestra vocación y espíritu de servicio.

# **CAPÍTULO 3**

**HACIA UN NUEVO MODELO DE ORGANIZAR  
NUESTRAS ESCUELAS**

## **2.1 Hacia la transformación**

En capítulos anteriores nos hemos referido a la manera en que actualmente se organizan nuestras instituciones, a los paradigmas administrativos del quehacer educativo; desde una perspectiva general se observó la centralización que aún se mantiene dentro del sistema que rige la educación.

Con intentos de mejorar la práctica organizativa de la educación y siendo parte de una evolución en el proceso de organizar nuestras instituciones, se ha buscado la manera dentro del mismo sistema de fomentar una cultura de autonomía con el objetivo de construir escuelas con proyección autónoma, capaces de salir adelante garantizando la calidad del servicio.

Se propone reorganizar esos esquemas que más que deficientes son parte del proceso de transformación de lo rutinario en la administración educativa. De esta manera se pretende fortalecer una planeación con visión, con objetivos más consolidados e identificados con el colectivo escolar, y que a su vez este órgano se reconsidere parte importante del proceso de enseñanza.

Debemos dar prioridad a una transformación de nuestras escuelas para con ello contribuir a mejorar la eficiencia educativa impartida en el sistema; para ello es necesario iniciar este cambio reconociendo necesidades particulares de organización escolar, considerar lo propuesto y, después de un análisis, apropiarnos de ello, lo anterior responde a un movimiento hacia la calidad.

### **3.2 La gestión escolar**

Es entendido que sea cual fuere el tipo de organización, tiene un objetivo definido, ofrecer algo al usuario final. Delimitando claramente el estudio que me incumbe, comentaré que la escuela ofrece un servicio educativo, siendo nuestro usuario final todo aquél que se sirva de ésta en cualquiera de los niveles que ofrece, nivel básico, medio, superior o postgrado.

Para llevar a cabo la tarea a la cual me referí anteriormente, la educativa, es necesario una serie de recursos que permitan el buen funcionamiento del mismo, recursos humanos, materiales, planes y programas meramente establecidos y supervisados por figuras que coordinan el logro de objetivos planeados. Figuras que sin duda tienen la difícil tarea de administrar en todo momento lo ya establecido, además de las contingencias sobre necesidades que se presenten en lugar y tiempo determinados.

Administrar es la acción de nuestras vidas que en todo momento llevamos a cabo, en lo que a la organización de nuestro quehacer se refiere, planeamos nuestra clase, la llevamos a cabo, nos remitimos a investigar, prever y rescatar los recursos necesarios para desarrollar nuestras actividades, evaluando al final del día o de un periodo determinado que tan productiva fue ésta.

Las demás figuras educativas dentro de la institución no quedan exentas de llevar a cabo este proceso, planean reuniones con el cuerpo docente del plantel,

propone ante las debilidades encontradas en las actividades diversas ya ejecutadas, gestionan ante otras figuras superiores u organizaciones sociales, etc.

El docente y el director dentro del plantel, nuestro supervisor de zona, el jefe de sector y demás figuras que conforman esta gran organización tienen como misión coadyuvar en la labor educativa, requiriendo de una excelente coordinación para que ésta sea realizada con calidad.

Acertado será hacer presentes los elementos necesarios para llevar a cabo esa coordinación para tan gran tarea encomendada. Las corrientes administrativas más acertadas dentro del ámbito educativo en sus diferentes aspectos y la traducción e implementación de algunos conceptos a nuestra práctica docente.

Es común referirnos a la gestión de un modo tan natural que pareciera que todos entendemos lo mismo cuando se habla de gestión. Una de las confusiones más frecuentes en el ámbito educativo es la de entender como sinónimos a la administración y la gestión, la primera conlleva a una visión mecánica al percibir las como la simple aplicación del proceso administrativo en la educación: retomando las etapas repetitivas de Fayol, proceso que nos lleva a la visión mecánica y rígida criticada anteriormente.

“Las prácticas verdaderamente administrativas en las instituciones son: la administración de una plantilla de académicos y administrativos a los cuales hay que formar y actualizar permanentemente; la planeación de la institución educativa, como unidad académica; la

organización a través del consejo técnico, academia o consejo, de la misión o actividad más importante de la institución; el seguimiento y monitoreo constante de las actividades propuestas a desarrollar; el compromiso de rendir cuentas a quienes sostienen o mantienen la Institución; la coordinación de las funciones académicas de manera eficiente; la administración de los recursos materiales: bienes muebles e inmuebles, a los cuales hay que dar mantenimiento constante o realizar diligencias para otros nuevos; el ejercicio de un liderazgo eminentemente académico”<sup>31</sup>

Como se puede observar, pocas de las actividades realizadas en la escuela pueden llamarse administrativas y más pocas aún pueden llamarse prácticas de gestión; para ser de gestión, según los precursores del término, tendrían que actuar a través de un colectivo.

Algunos antecedentes de la concepción de la gestión se remiten, después de tomar como referencia el concepto de administración, a algunas otras corrientes y teorías administrativas que delante se retoman, y ya fueron detalladas en el capítulo anterior.

A través de los tiempos; las cosas, las ideas y las teorías van cambiando, se van perfeccionando y comprobando lo ya expuesto. En el área pedagógica, nos identificamos con “el tradicionalismo”, adjetivo puesto a la corriente conductista. Lo nuevo ahora son las tendencias cognoscitivas, el constructivismo, como mejor lo conocemos.

---

<sup>31</sup> Op. Cit. [www.upn.edu.mx/lie2002](http://www.upn.edu.mx/lie2002) citado en abril 27 del 2006

De la misma manera, lo tradicional para ejercer control y autoridad dentro de nuestras organizaciones data, retomando, de las escuelas científica, clásica y burocrática que concebían a la organización como un sistema cerrado y mecánico basada principalmente en un criterio de rentabilidad. Traducido, diríamos que el esfuerzo es por el producto, aplicando la exigencia dentro de los procesos para que éste sea de calidad.

Posteriormente el enfoque de gestión, originado por los círculos de calidad japoneses y el socioanálisis francés, invitan a un modelo participativo; conciben a la organización como un sistema abierto, hacen hincapié en las variables situacionales del medio externo y nos llevan a una mayor adaptabilidad y efectividad.

A todo lo anterior, sustento que las actitudes y acciones repetitivas (como lo es el ejercer un liderazgo autócrata por creer que las cosas son igual que dos décadas atrás o hacer los mismos planes de trabajo ciclo tras ciclo) que tomamos en el quehacer educativo son tan continuas y mecánicas que pasan a ser del área administrativa en sus inicios; en contrario a la acepción de gestión, las bases de ésta las encontramos en la administración, aplicando flexibilidad y adaptación sobre un proceso para llegar a lo que se propone, de buscar conjuntamente el propósito planteado.

El modelo de gestión tiene como finalidad “proporcionar una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos

de participación del colectivo, sin él no hay gestión, a partir del compromiso y participación los miembros de un colectivo en los procesos de planeación, toma de decisiones, organización, resolución de conflictos, dirección, definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa y evaluación”<sup>32</sup>.

Se requiere un cambio, tomando nuevas actitudes hacia la cultura laboral, asegurando que quien esté en el medio educativo tendrá la oportunidad de proponer y ejercer lo que adquiere de los demás y de su propia práctica.

“En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación del sujeto. La transformación del individuo en sujeto sólo es posible a través del reconocimiento del otro como un sujeto que también trabaja, a su manera, para combinar una memoria cultural con un proyecto instrumental.”<sup>33</sup>

Uno de los primeros autores en abordar la gestión educativa fue Sánchez Horcajo (1979), quien asocia la gestión con participación democrática y define la gestión en términos de sus operaciones, procesos y etapas, las cuales están argumentadas en un análisis de la teoría de Fayol.

El Diccionario de La Real Academia Española, define gestión como: “acción y efecto de gestionar”, y gestionar como: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Algunas acepciones del concepto

---

<sup>32</sup> Op.Cit [www.upn.edu.mx/lie2002](http://www.upn.edu.mx/lie2002) citado el 27 de abril del 2006

<sup>33</sup> **TOURAINÉ, A.** “¿Podremos vivir juntos?” México FCE, 1997. p.21



administrar, que proporciona el mismo diccionario, son: “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan; dirigir una institución”<sup>34</sup>.

En México, uno de los primeros trabajos que utilizó el término gestión pedagógica fue el publicado por Ezpeleta y Furlán (1992), producto del seminario internacional “La gestión pedagógica de los planteles escolares: práctica, problemas y perspectivas analíticas”, y que reunían trabajos de investigadores mexicanos, latinoamericanos y españoles.

En esa misma obra Furlán, Landesman y Pasillas definen la gestión pedagógica, aportando que “más que ajustarse a la idea de administración, se aproxima a la idea de gobierno y más puntualmente a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma”<sup>35</sup>.

Gimeno Sacristán, citado por Carlos Pérez Veles en la presentación del plan de la Licenciatura en Intervención Educativa de nuestra Universidad, entiende la gestión escolar como “El conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones dedicadas al empleo, que se diferencia de las actividades

---

<sup>34</sup> REAL Academia Española, *Diccionario de la Real Academia Española*, 21 ed., Madrid, Espasa-Calpe, 1992. Pág. 734

<sup>35</sup>EZPELETA, Justa y Alfredo Furlán. En “*La gestión pedagógica en la escuela*”, UNESCO, Editores. México 1992. Pág. 141

no relacionadas con los componentes no humanos de la organización, como los locales, finanzas y equipamientos”.

En las definiciones anteriores puede observarse que existen conceptos comunes: la gestión implica participación y está relacionada con el factor humano. Una de las definiciones más completas del término la propone el español Antúnez, quien señala que la expresión no sirve para explicar de manera suficiente y precisa el alcance de las situaciones que representa. Y entiende la gestión como “el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo”<sup>36</sup>. El hecho de movilizar recursos, personas, tiempo, dinero y materiales, implica planificar roles, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y resultados.

“Se entiende por gestión escolar al ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar, los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela”.<sup>37</sup>

Una de las maneras de hacer posible la participación colectiva y lo que ello implica es realizando una planeación estratégica, misma que plantea de un conjunto de valores, característicos en la cultura organizacional; una visión

---

<sup>36</sup> **ANTÚNEZ**, Serafín, *“La gestión participativa en el centro escolar”*. En Claves para la organización de centros escolares, 5a ed. Barcelona, ICE, Universidad de Barcelona y Editorial Horsori, 1998. Pág.45

<sup>37</sup> **SEP** *“¿Cómo transformar las escuelas?”* Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica”. SEP Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Dirección General de Evaluación, reporte final México, 2001

planteada que pretende ubicarnos hacia donde queremos llegar y una misión, la cual implica el compromiso y profesionalización de quienes participan en el propósito general de toda actividad.

### **3.3 La planeación estratégica**

En la actualidad, toda organización emplea la planeación estratégica para delinear su futuro, por medio de ésta marcan la pauta que desean y ejecutan los planes y sus actividades para alcanzar esos objetivos comunes que la identifican como grupo, sabe lo que busca y lo que desea lograr. La planeación estratégica invita y hace participar a todos sus miembros haciéndolos sentir parte importante para la consolidación de la organización.

La planeación estratégica, aparte de considerar una serie de actividades para sus niveles de autoridad, toma en cuenta la cultura, valores y oportunidades sobre quienes la integran. Aprovecha todo conocimiento y habilidad del factor humano como herramienta prospectiva, se plantea qué se quiere y cómo se logrará, los momentos de acción y los responsables de cada uno de éstos.

Profundizando en la concepción general de planeación estratégica, es importante conocer el significado de sus componentes, para ello, Dossier aporta que la planeación “es el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro”, por su parte, Sorkin complementa que “es una forma sistémica de

administrar el cambio y crear el mejor futuro posible”.<sup>38</sup> Ambas concepciones nos dejan en claro un panorama a futuro por medio de un proceso.

Sobre la estrategia, Hanell del valles dice que “es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma para medir avances, detectar desviaciones y revisar las correcciones”<sup>39</sup>, de manera tal se concluye que la planeación estratégica se ve a futuro teniendo como componente una serie de actividades bien organizadas.

En la realidad institucional, el proyecto escolar es lo más apegado y evidente de la planeación estratégica, retomando que entre lo que lo constituye es “el proceso de articulación de los objetivos estratégicos de la educación nacionales con las prácticas y los procesos reales de la institución y del nivel local”<sup>40</sup>. Lógicamente esto se logra con la participación de los actores en el proceso educativo, estudiantes, maestros, directivos y padres de familia.

Al realizar cualquier actividad de planear, nos cuestionamos lo que queremos lograr y cómo nos queremos ver, entra dentro de una lógica que al encontrar debilidades o necesidades de mejorar nuestra actividad educativa,

---

<sup>38</sup> RUIZ Cantisani, María Ileana. “*La planeación normativa*”. En: La planeación nuevos retos en la dirección escolar. Antología SEE-UNEDEPROM-MICHOACAN. México SEP 2006. Pág. 9

<sup>39</sup> Op. Cit. “La planeación nuevos retos en la dirección escolar. Pág 21

<sup>40</sup> UPN/SEP “*Gestión de instituciones educativas*”. En: Bases para la planeación escolar. UPN-SEP México 1994. Pág. 66

pondremos en marcha una estrategia para atacar, o iniciar nuestra mejora. Es por ello que debemos consolidar una visión y evaluar los escenarios y estrategias factibles para llevar a cabo nuestro plan.

En la misión, componente de la planeación estratégica, se considera lo que somos, nuestro propósito general, la razón de ser y de existir. Las estrategias y escenarios de nuestro plan, la respuesta al qué queremos ser ó cómo nos vemos a futuro es detallada en la visión; ambas, la misión y la visión definirán el rumbo de nuestra institución y es en ellas donde se hará participe a quienes laboran en la institución, pues depende de éstos que los planes se realicen de la mejor manera posible.

### **3.4 Proyecto escolar**

El proyecto escolar está enfocado, más que a la actividad organizacional, a la preocupación por abatir el rezago educativo que se mantiene al interior de las escuelas, no entendiendo éste como el analfabetismo total, sino como el cumplir con nuestro quehacer llevándolo a cabo con mejor dedicación, sin duda es también un trabajo en nuestro colectivo. “Es una propuesta que se apoya en las necesidades, intereses y sus sueños de una escuela, a través de una interpretación colectiva de la realidad, cuya principal finalidad es contribuir a que

los niños accedan a una educación mejorada significativamente en calidad y equidad de sus oportunidades”.<sup>41</sup>

De acuerdo con su creador Antúnez, “el proyecto escolar es el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar”<sup>42</sup>.

Se presenta además como “una estrategia metodológica elaborada por todos los actores de la comunidad educativa: maestros, directivos, padres y concebida para los niños y con los niños”. Es un plan preciso de acciones, centrado en torno a un conjunto de objetivos concretos y realistas.

Se concibe, según la propuesta de gestión, como un instrumento que articula las múltiples actividades pedagógicas de los maestros de una escuela para favorecer la innovación educativa, la autonomía de los docentes y, las relaciones que se establecen dentro del espacio educativo.

Entre las funcionalidades que nos aporta esta manera de organizar nuestro trabajo se encuentran el estimular el desempeño profesional de los docentes al

---

<sup>41</sup> **SEP** “*El proyecto escolar*”, en: Nuestro Quehacer Educación básica para niñas y niños indígenas gestión escolar SEP. PÁG.35

<sup>42</sup> **ANTÚNEZ**, Serafín. “*El proyecto Escolar*”. En *El proyecto educativo del centro*, Barcelona, Grao, 1998. Pág. 19-20

ofrecer una oportunidad para la iniciativa y creatividad, destinada a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

Uno de los propósitos que es de interés retomar respecto al proyecto escolar se ubica en los logros y compromisos generales en el ámbito de la formación escolar de los alumnos, de la relación con la comunidad y de fortalecimiento de la institución; su construcción se realiza a través de la reflexión en común de deseos y propuestas de solución a los problemas definidos.

Al ser evaluados, los propósitos nos indican qué resultados se obtuvieron diferentes a los planteados; en el presente, lo que se espera obtener como resultado del proyecto escolar entre la población de la escuela. De esta forma, los propósitos tienen que evolucionar a partir de las transformaciones que se logran con los alumnos y con toda la comunidad.

Uno de los elementos y actitudes clave para llevar a cabo este plan de acción es sin duda el compromiso propio de cada uno de los que participan en la escuela, el personal del plantel o miembros de la comunidad educativa. En este apartado se señala con precisión, qué se va a cambiar de lo que hacemos y la forma como lo hacemos, así como las cosas nuevas que vamos a hacer todos y cada uno de los integrantes del personal de la escuela y, llegado el momento, también los alumnos y los miembros de la comunidad. Además se señalará lo que vamos a cambiar no solamente al principio, si no a lo largo de todo el año.

El proyecto educativo se logra a través de un proceso, al aplicarlo tiene como característica analizarlo, mantenerlo vigente y evaluarlo para de esta manera mejorarlo.

La puesta en marcha del proyecto escolar consiste en su revisión, registro y memoria de actividades. Durante este proceso es fundamental fortalecer la participación de la comunidad educativa y realizar la evaluación y seguimiento.

Según la guía básica para el diseño del proyecto escolar, editada por el gobierno del estado en coordinación con los programas PAREIB-CONAFE, lo considera como un instrumento que permite organizar el quehacer de las escuelas a través del trabajo colegiado, ello para alcanzar los objetivos de enseñanza aprendizaje. La guía propone el desarrollo del proyecto en cuatro etapas: diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación, etapas que, retomando, se asemejan al proceso administrativo ya expuesto.

### **3.5 El liderazgo en el ámbito educativo**

Dentro de las organizaciones existe quienes cubren un puesto directivo (la gerencia para ser puntuales), mismo que exige se guíe el rumbo de la misma empresa en varios aspectos, entre los que se mencionan la calidad, organización y efectividad mediante una excelente comunicación hacia los demás participantes.



Esta figura debe cubrir un perfil y una aptitud que sea capaz de influenciar sobre los demás, de manera tal que es vital esta capacidad. En nuestra organización, hay líderes, el más cercano es nuestro director de la primaria.

El director, en cualquiera de sus niveles educativos, como se mencionó anteriormente, debe evaluar la calidad del servicio educativo brindado por su escuela; es el que organiza su plantilla de trabajo, actividad indicada en el Manual del Director; además es quien de cierta manera funge como intermediario y comunicador entre su grupo de trabajo y quienes lo supervisan.

El director es una célula esencial en la escuela y quien debe, por exigencia de la figura, cubrir con esa capacidad de influenciar y convencer a su equipo, descartando toda posibilidad de que esta “capacidad” se convierta en parte de lo ya establecido, de las normas. Se debe ejercer un control y un convencimiento de hacer las cosas por convicción, y no por obligación.

“El control en las organizaciones normativas depende mucho más de las cualidades personales que en las organizaciones coercitivas. De ahí que, a través de varios procesos de selección y socialización, las organizaciones normativas se esfuercen por dotar a los puestos de la organización desde los que se ejerce el control, de individuos que ejerzan influencia personal y combinen así el poder normativo y su posición con el poder personal, es decir: líderes formales”.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Op Cit “*Institución escolar*” Pág. 17.

Cuestionándonos y tomando actitud analítica, cuántos de nuestros dirigentes institucionales cubren este perfil. “Administrar en el plantel la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría”.<sup>44</sup> Es el propósito que el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria confiere al director en este nivel.

Retomando a Namó de Mello en la obra ya citada, se hace especial énfasis en el rol del director de la escuela primaria y aporta que “el liderazgo de los dirigentes debe fomentarse basado en su formación, en su fuerza moral para exigir a los otros un comportamiento efectivo; la función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar”<sup>45</sup>, de esta manera, se ve que no se limita al papel del director sobre sus funciones con el colectivo escolar, sino al objetivo educativo, sobre los educandos.

Se pretende que la escuela sea más independiente y autónoma, en aspectos de logros escolares y de organización, al sistema al que pertenece, para cumplir con ello se exige a los directivos que actúen como “líderes pedagógicos capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores, de potenciar los procesos de participación y de actuar como referentes en la resolución de conflictos”.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Op. Cit. “*La gestión como quehacer escolar*” Pág. 33.

<sup>45</sup> Op. Cit. “*Nuevas propuestas para la gestión escolar*” Pág. 97.

<sup>46</sup> Op. Cit “*La gestión como quehacer escolar*” Pág. 70

Sobre la administración de los recursos humanos, en nuestro sistema educativo no cabe la posibilidad de ubicar o seleccionar al profesionista sobre lo que requiere la figura, en otras palabras, quienes cubren un puesto directivo lo cubren con lo mínimo requerido y no por sus actitudes o capacidades de dirigir.

El escalafón y los valores asignados a las diferentes actividades es de lo único considerado al momento de asignar un puesto o comisión dentro del sistema de educación federal, factores como la antigüedad, preparación, actualización y militancia sindical son considerados al momento de ubicar a un docente en la dirección o inspección escolar. (Anexo 5).

La nueva tendencia de gestión educativa, según Namó de Mello, exigirá una “aristocracia del merito, la aristocracia del mejor preparado” ello abatirá la estrategia escalafonaria de seleccionar a los dirigentes de las instituciones escolares.

En lo que respecta a la militancia sindical, asambleas y movilizaciones, se refleja la participación activa de los miembros, se hace notar la unión. Pero considero no debe ser la primacía al asignar una comisión o puesto directivo, se podría asignar un mayor peso a la actualización, preparación y dinamismo del interesado, dando evidencia de profesionalización y mejora continúa de cada funcionario.

### 3.6 La propuesta nacional: Programa Escuelas de Calidad

El Gobierno Federal, a través de la SEP, ha decidido tomar iniciativas respecto a la calidad de la educación impartida en nuestro país. Identifica diversos obstáculos en el Programa Nacional de Educación para el logro educativo, de manera tal que se pretende mejorar la calidad de la educación impartida en las escuelas de educación básica federal.

Es el Programa Escuelas de Calidad (PEC) al cual se hará referencia, toma como base “el fortalecimiento, articulación y alineación de los programas federales, estatales y municipales, a través de la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar que permita transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al programa”<sup>47</sup>. De esta manera, se observa que existe tal interés ante la debilidad encontrada en la manera en que nuestros centros educativos se organizan.

Cabe anexar a ello que se pretende más autonomía en las instituciones públicas, recordemos que tenemos un margen burocrático que ocasiona la falta de rapidez, además de excesivos requerimientos administrativos que sólo dejan pérdida de tiempo a los directivos.

“Para lograr la transformación de la gestión escolar, el PEC propone la capacitación y asistencia técnica a directivos, docentes y padres

---

<sup>47</sup> CASTILLO Montes Luis. <http://basica.sep.gob.mx/> citado el marzo 27 del 2006

de familia para generar desde la escuela misma procesos de transformación en su organización y funcionamiento, como estrategia para comprometer el mejoramiento continuo hacia la calidad educativa<sup>48</sup>.

Es el exceso de papeleo y de formalismo es una de las disfunciones del modelo burocrático que se caracteriza en la organización de nuestro sistema educativo. El retardar y revisar cuantas veces sea necesario por diferentes autoridades un documento emitido por la escuela implica retardo, cúmulo de tensiones y el formalismo, por tener que avisar a los demás sobre la existencia de tal documento.

Y es precisamente el tiempo uno de los indicadores que marcan la pauta de la calidad en toda organización, esperamos y debemos tener paciencia en las largas y cansadas jornadas para una sola respuesta en mejorías de la escuela. Uno de los argumentos que da al respecto el PEC sobre las deficiencias encontradas al interior de los centros escolares está en los excesivos requerimientos administrativos, esto es, el traspaso de documentación ante las instancias competentes; salen las peticiones hechas por el director, que en conjunto con su equipo elaboran su plan, éste debe ser validado en Morelia para la autorización de recursos, proceso tedioso conlleva a la pérdida de tiempo.

---

<sup>48</sup>Op. Cit. <http://basica.sep.gob.mx/>. citado el 27 de abril del 2006

Se identifican varios indicadores que reflejan la adopción de un modelo burocrático dentro del medio educativo, aunado a las pérdidas de tiempo y trámites administrativos, se tuvo la oportunidad de identificar los roles de autoridad impuesta por nuestros directivos. Sin embargo, es casi imposible apegarse en su totalidad a un modelo que pretende autonomía total, hay que recordar que la validación de estudios es sobre la implementación de programas nacionales y que es sería imposible que la escuela se mantenga de ingresos de un solo nivel de gobierno.

Dentro del PEC se considera a toda la comunidad estudiantil, padres de familia, maestros, alumnos, directivos y demás autoridades locales, es un trabajo conjunto y de equipo, por lo que se puede pensar que el programa fortalece todo lo planteado a inicio del ciclo escolar, complementando y asegurando aún más lo proyectado para el periodo de clases.

Según lo planteado en el programa, se pretende generar instituciones capaces de generar un proyecto propio, donde la escuela “dejará de ser así el último eslabón de la cadena burocrática, para convertirse en la célula básica del sistema educativo”<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> SEE/SEB-UNEDPROM. Cursos estatales de actualización. *“¿Qué es el programa Escuelas de Calidad?”* En: Antología “la planeación nuevos retos en la dirección escolar”. México 2006. Pág.30

## CONCLUSIONES

En repetidas ocasiones proyectamos retomando actitudes que ya fueron ejercidas sobre nosotros en tiempos y periodos transcurridos. Periódicamente frecuentamos actividades de nuestro quehacer de la manera en que vimos que fueron realizadas.

Con el estudio de este trabajo comprendo algunos indicadores que limitan el pleno desarrollo de una organización, la que garantice calidad del servicio educativo ofrecido a la comunidad.

Son vastas las actividades que nos compete realizar, de igual manera, es de gran oportunidad aprovechar los recursos que nos ofrece una interculturalidad dada por el grupo de docentes en una escuela y lo que es capaz de ofrecernos esa comunidad a la que me refería anteriormente.

Considero que hay elementos para que nuestro quehacer educativo se desarrolle en una organización identificable entre las figuras que participamos, de igual manera, reconozco que es tiempo de romper paradigmas establecidos por una transición de generaciones y que hoy en día aún nos aferramos a tomar actitudes no actuales con la manera en que nos planteamos lograr ciertas situaciones.

El reconocer a una figura educativa por lo que es, por lo que sabe y es capaz de dar, es una de las condecoraciones más grandes que existe, el ganarse un puesto representativo no debería ser por un puntaje, sino por las habilidades, preparación y visión sobre una vocación bien cimentada. Es preocupante que asumamos un papel de asalariados, cuando nuestra principal inquietud debería ser innovar en cualquier ámbito de nuestra profesión sobre una vocación segura.

Se debe amalgamar ese cúmulo de experiencias con las inquietudes de quienes tenemos iniciativa y esa fresca vocación de participar activamente en la organización escolar y en la dirección de formadores, eliminando el vicio y tradición de hacer las cosas como siempre se han hecho.

Cabrá resaltar que este cambio se da a través de la iniciativa de participar de cada individuo, es aceptable que, por ser parte de un proceso, retomemos roles tradicionales en la manera en que nos formamos y ejercemos nuestro liderazgo dentro de la organización, pero a favor sería que ello fuera sólo una etapa del proceso hacia un cambio de cultura en la manera en que se ejerce el control y la autoridad de los directivos.

Una visión compartida dentro del grupo de trabajo es reconocer lo que el mismo colectivo se plantea a futuro, lo que quiere llegar a ser, lo que impulsaría día a día a trabajar sobre objetivos conjuntos, y señalo, que es parte de lo que nos falta por hacer al interior de nuestras instituciones, plantearnos ser, como escuela, más competentes y mejores sobre los demás, no en términos u objetivos utópicos,



sino de reconocer qué podemos lograr sobre un desempeño individual aportado al equipo.

Organizar y administrar de mejor manera espacios, tiempos y más recursos para aumentar la calidad sobre nuestro servicio, el reconocer nuestras aptitudes y debilidades y echando mano de lo que el ambiente interno y externo, podrá aportarnos, es de gran ventaja. Necesitamos de esa iniciativa y convicción, dejar a un lado sindicalismos y planear no por requisito administrativo, planear por que así me lo exige la organización de la que formamos parte.

Después de conocer el gran lado burocrático de nuestro sistema, plantearía en un primer momento, esa descentralización de la que habla una de las propuestas del gobierno federal, El Programa Escuelas de Calidad, PEC, de la autonomía que la institución requiere para salir adelante, descartando que la infraestructura y logística de la institución sea prioridad para el programa, aunque se esté enterado que hay preocupaciones de mayor relevancia como sería el apoyo a la formación continua e investigación docente.

Al igual, cabe rescatar las herramientas que el PEC nos ofrece para una mayor organización de nuestro quehacer son de gran utilidad, y de ser llevadas a cabo, apostaría el nivel competente de nuestras escuelas ante cualquier otra. La planeación, establecimiento conjunto de valores, de la visión y misión compartida, además de un trabajo liderado deberían ser reales en cada institución.

## BIBLIOGRAFÍA

**ANTÚNEZ**, Serafín. El proyecto educativo del centro, Barcelona, Grao, 1998.

**ANTÚNEZ**, Serafín. Claves para la organización de centros escolares, 5a ed. Barcelona, ICE, Universidad de Barcelona y Editorial Horsori, 1998.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Introducción a la administración. México 1990, Edit. Mc. Graw Hill.

**EZPELETA**, Justa y Alfredo Furlán. "La gestión pedagógica en la escuela", UNESCO, Editores. México 1992.

**FIERRO** y C. Rojo., SEP. El consejo técnico. Un encuentro de maestros. México, 1994

Criterios y procedimientos para movimientos y promociones. Sindicato Nacional de trabajadores de la educación: sección XVIII-Michoacán.2001

Guía básica para el diseño del proyecto escolar: diagnóstico y planeación. SEE Michoacán/CONAFE-PAREIB

**Universidad Pedagógica Nacional/SEP**, Administración y gestión educativa, Antología LIE, México, 2002.

**Universidad Pedagógica Nacional/SEP**, Bases para la planeación escolar, Antología básica, LE-94. México, 1994.

**Universidad Pedagógica Nacional/SEP**, Hacia la innovación, Antología básica, LE-94. México, 1994.

**Universidad Pedagógica Nacional/SEP**, Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología básica, LE-94. México, 1994

**Universidad Pedagógica Nacional/SEP**, Institución escolar, Antología básica, LE-94. México, 1994.

**Universidad Pedagógica Nacional/SEP**, La calidad y la gestión escolar, Antología básica, LE-94, México, 1994.

**Universidad Pedagógica Nacional/SEP**, La gestión y el quehacer escolar, Antología básica, LE-94. México, 1994.

**Universidad Pedagógica Nacional/SEP**, La planeación, nuevos retos en la dirección, Antología básica, LE-94. México, 1994.

**NAMO**, de Mello Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. México, O.E.A. /S.E.P., 1992 (Col. Biblioteca para la actualización del maestro).

**REAL** Academia Española, Diccionario de la Real Academia Española, 21 ed., Madrid, Espasa-Calpe, 1992.

**SANTANDER**, Benno. Gestión educativa: Construcción y reconstrucción del conocimiento en América. Edit. Troquel, 1995

**S.E.P.** Cómo transformar las escuelas, Subsecretaría de planeación y coordinación, Dirección general de evaluación, reporte final. México, 2001

**S.E.P.** Nuestro quehacer: el consejo técnico escolar. Educación básica para niños y niñas indígenas, gestión escolar. México 1997

**S.E.P.** Nuestro quehacer: gestión escolar. Educación básica para niños y niñas indígenas, gestión escolar. México 1997

**S.E.P.** Nuestro quehacer: el proyecto escolar. Educación básica para niños y niñas indígenas, gestión escolar. México 1997

**S.E.P.** I Manual del director del plantel de educación primaria. México, SEP 1987

**S.E.P.** III Manual del supervisor de educación primaria. México, SEP 1987

**S.E.E.-UNEDEPROM.** La planeación nuevos retos en la dirección escolar. Cursos estatales de actualización 2005-2006 Michoacán. México, SEP 2006.

**SCHMELKES**, Silvia. Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas. México, O.E.A. /S.E.P., 1992 (Col. Biblioteca para la actualización del maestro).

**TOURAINÉ**, A ¿Podremos vivir juntos?. México, FCE., 1997

#### **OTRAS FUENTES:**

<http://básica.sep.go.mx>

<http://upn.edu.mx/lie2002/lagestionescolar>

# ANEXOS

ANEXO 1: PLAN DE TRABAJO ANUAL DEL SUPERVISOR DE ZONA DE EDUCACION PRIMARIA.

ANEXO 2: PLAN DE TRABAJO ANUAL DE LA ESCUELA PRIMARIA

ANEXO 3: ACTA CONSTITUTIVA DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

ANEXO 4: ACTA CONSTITUTIVA DE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA.

ANEXO 5: CREDITO ESCALAFONARIO ANUAL