



SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA

“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

TESINA

**“PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO EDUCATIVO DE
CENTRO DEL COLEGIO SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PRESENTA:**

Alumna: MARGARITA REYES FUENTES

TUTOR: PROFESOR GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO

MÉXICO, D.F.

FEBRERO 2008

AGRADECIMIENTOS

A ustedes, que ofrecieron su tiempo, su paciencia, su comprensión, pero sobre todo su amor, gracias por cada instante y su apoyo.

Que la vida les recompense; a mi vida la han cultivado y enriquecido, los quiero y los quiero bien.

Sí a ustedes mis adorables padres:
Julia y Bardoniano.

Mis incondicionales hermanos: Felipe, Julio, Roberto, Ángel, Efrén, Raúl, Bardo, mis hermanas ejemplares Laura y María Eugenia.

Quienes confiaron en mí, mis excelentes sobrinos: Luis Efrén, Eduardo, Roberto, Raúl, Rosa, Alejandra, Maribel, José Alberto y mis cuñadas Rosa, Lore a quienes les aprecio su apoyo.

Por supuesto mis queridos y hermosos hijos: Margarita y Cándido, a ustedes mi admiración, mi gratitud, mi amor. Hoy les agradezco, gracias, lo logramos.

Al maestro: Pedro Gómez Sánchez, por su apoyo, por brindarme lo más importante, su tiempo y conocimiento, gracias.

A la UPN, a quienes llevaron a cabo la transformación académica, al plasmar su conocimiento en el aula, a mis maestros mi reconocimiento.

Al maestro Gorgonio Segovia Febronio por el apoyo y dedicación, gracias.

Margarita Reyes Fuentes.

INDICE

CAPITULO I

EXPERIENCIA PROFESIONAL

	PAG.
➤ Introducción.....	1
➤ Experiencia Profesional-Descripción.....	2
➤ Problematización.....	11

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

• La administración y la Institución Escolar.....	16
• Concepto de Administración.....	16
• Relaciones de la Administración.....	19
El Proceso Administrativo.....	23
➤ Referentes Conceptuales de Gestión.....	27
• Gestión de Recursos Humanos.....	27
• Gestión Escolar como “policy-making”	31
• La dimensión organizacional de la gestión.....	32

CAPITULO III

PROPUESTA

➤ El Proyecto Educativo de Centro PEC, el instrumento Básico de Gestión.....	36
➤ Instrumentos para la organización y la Gestión del Centro Educativo.....	39
➤ El qué el cómo y el cuando del Proyecto Educativo de Centro.....	39

➤ El Proyecto Educativo y el Diseño y Desarrollo curriculares Del Centro PCC.....	43
➤ Coherencia interna en la aplicación y el desarrollo del PEC.....	44
➤ El Reglamento del Régimen Interior RRI.....	45
➤ Planes específicos y la programación general del centro de carácter anual.....	47
➤ La Memoria.....	49
➤ Autonomía y Gestión de un Centro Escolar	50
➤ La Comunidad Escolar como Estructura Organizativa para la Gestión..	51
REFLEXIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	55

INTRODUCCIÓN

Como disciplina práctica, la administración es tan antigua como las primeras actividades realizadas en sociedad. La práctica apareció antes de que se supiera de la existencia de algo a lo que habíamos de denominar con un nombre genérico, porque las concepciones que le son propias no son tan antiguas como su praxis. Ha sido muy recientemente cuando se constituyó la ciencia de la Administración y se crearon las profesiones especializadas en aspectos diversos de esa disciplina. Una de las más recientes, es la Administración de la Educación.

La elección de cualquier objeto de análisis es posible solamente si existe un marco conceptual de referencia que nos permita hacerlo inteligible. En el presente, expongo una propuesta que compete a la Administración Educativa. La decisión de abordarlo es consecuencia de una necesidad personal al realizar actividades administrativas en organizaciones, como docente. Tal necesidad es a la vez teórica y aplicada, para lo cual no es suficiente lo acumulado hasta ahora.

Se plantea una propuesta de Gestión Administrativa para el Colegio Sor Juana Inés de la Cruz ubicado en Fresnillo Zacatecas, México. El propósito es destacar la importancia de la Administración como instrumento para la actividad Educativa. Esto se debe a que, tal como sucede en otras áreas de la actividad humana, muchos de los problemas que detectamos podrían ser resueltos con una adecuada planeación y gestión, es decir, una buena administración.

Los referentes empíricos que he tomado como fundamento, en cuanto conocimiento especializado y en cuanto praxis, son eventos de mi realidad como docente. Asimismo, reconozco las propuestas de algunos intelectuales dedicados a la investigación sobre educación y en los cuales apoyo la propuesta de gestión.

I. EXPERIENCIA PROFESIONAL.

➤ DESCRIPCIÓN.

Es indudable que uno de los factores que más afectan a un país y que lo hacen estar más arriba o más abajo en la escala de la riqueza o pobreza es su nivel educativo. Si prestamos atención al proceso educativo a su práctica y al pensamiento que lo describe, apreciamos una tendencia hacia la estandarización. La gestión que nació como una necesidad del proceso educativo generó hábitos y comportamientos que se han perpetuado. Sin embargo, mientras esto sucedía, al institucionalizarse la educación a la par con otras actividades cuyos objetivos no son los de producir bienes, fue necesario realizar una administración de la educación distinta a la que propugnaban quienes tan solo veían futuro en un sistema escolarizado.

Mi nombre Margarita Reyes Fuentes. Mi experiencia laboral es en la docencia, iniciándome como asesora en el Sistema de Educación para Adultos en Primaria. Eran los tiempos en los que el Instituto Nacional de Educación para Adultos editaba los materiales, se tenían que comprar para cursar nivel básico.

Mientras cursaba mi preparatoria asesoraba al nivel primaria, cuando inicié la Licenciatura asesoraba a Secundaria, en ese tiempo se abrieron gran cantidad de Escuelas que ofrecían asesoramiento para jóvenes que deseaban concluir sus estudios en nivel básico y preparatoria.

Combinando la Licenciatura de Ingeniería química en la U. N. A. M. impartía las asesorías en una "Escuela" se llamaba "Escuela de Superación Activa". No se contaba con ningún tipo de material de apoyo, apenas con el libro, poco a poco cada asesor, se hacía de su material para apoyar sus exposiciones, así se realizaba las clases apoyándonos unos con otros y siempre implementando formas para que los alumnos lograran su aprendizaje.

Cada vez observando la carencia de conocimientos que se llevaban los alumnos al concluir sus estudios y reflexionando en el futuro que les esperaba; aún teniendo el

certificado que acredita sus estudios, no contaban con las herramientas suficientes para la competencia.

Implementaba material de apoyo, con el que los estudiantes se familiarizaban, llevando incluso animales vivos o muertos, plantas para que las observaran, se tenían que involucrar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluso los que tenían ya su familia, los invitaba a que participaran en actividades en fines de semana, generando un ambiente de cooperación. Se realizaban experimentos con material casero, cooperaban incondicionalmente los alumnos. Era tan gratificante en todos los sentidos que era demasiado hermoso para perdurar.

La escolita en donde asesoraba, resintió la crisis en el 94 y la directora determinó cerrarla. Como fuente de trabajo era excelente, los maestros nos dimos a la tarea de hacer propaganda para captar alumnos, pero no fructificó ya que la SEP había firmado convenios con solo 13 escuelas para otorgar las garantías y privilegios de una competencia desleal ante los demás; así finalmente se cierra la escuela.

Mi nuevo empleo se relaciona con asesoría educativa ahora en el Centro de Cómputo e Informática (CCI) en el Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México. Iniciaba mi turno a las 6:30 de la mañana concluyendo a las 2:30 de lunes a sábado, en época de exámenes el servicio era de 24 hrs. los siete días de la semana.

Desarrollaba la actividad de asesorar en el Centro de Cómputo en caso de existir alguna situación que el alumno no pudiera resolver, se elaboraba una bitácora, se daba mantenimiento al equipo, se organizaban las ferias de equipo de cómputo.

Se implementaban cursos para los alumnos, asesorías para tareas, apoyo en la elaboración de trabajos. El Centro de cómputo contaba con 30 personas para su funcionamiento. En el área de impresión, las actividades eran rutinarias, ordenar lo impreso, entregarlo, reciclar hojas, elaborar la lista de recursos materiales, elaborar la bitácora. En el ITESM nos daban oportunidad como trabajadores de acceder a estudiar según el nivel que tuviéramos. Nos ofrecían, además, cursos de capacitación, acceso al más avanzado sistema de cómputo, actualizaciones, acceso a información de biblioteca. De alguna forma incido en el proceso organizativo y administrativo del Centro de Cómputo del ITESM.

Llamó mi atención el echo de que el Tec. de Monterrey implementara para sus trabajadores el Sistema de Preparatoria Abierta; el contenido académico de los libros de texto de este sistema es responsabilidad del Tecnológico y pertenecen al programa del plan de estudios del nivel medio superior para cada asignatura.

Combinando mi trabajo de asesor en el centro de cómputo, por las tardes seguía trabajando en una escuela de sistema abierto, ahora en secundaria y en preparatoria.

Era importante tener una fuente de empleo, si ya no existía, había que generar una, entonces empecé a habilitar unos salones en mi casa me llevó tiempo y para el 96 inicié en mi casa mi propio Centro de Enseñanza en Educación para Adultos. Se impartía primaria, secundaria y preparatoria. En ese mismo año inicié en la Universidad Pedagógica Nacional "Ajusco" la carrera de Administración Educativa.

Con tan solo dos salones me organicé con la Delegación Venustiano Carranza para que me otorgaran material de apoyo y las aplicaciones de exámenes correspondientes de cada nivel. Para el nivel bachillerato compré los libros correspondientes y conseguí el material en la SEP para ayudar a mis alumnos.

Puedo describir que desde que inicié en la Pedagógica, mis clases se volvieron mi pasión. Las carencias eran evidentes, la falta de libros nunca me impidió cumplir con los contenidos, entonces implementaba estrategias de manera práctica para que las personas que asistían después de su jornada laboral no les pareciera aburrido o lo peor se desinteresaran por asistir. Incido en el proceso administrativo para lograr la apertura y funcionamiento del Centro de Enseñanza.

Año dos mil concluyo mi Licenciatura en la UPN y mi proyecto de vida cambia.

Realicé mi servicio social en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México en Ciudad Netzahualcóyotl, en el departamento de Vinculación. Me encomendaron realizar una serie de recomendaciones para disminuir el índice de reprobación. Realicé cuadernillos de sugerencias a los maestros, trípticos con estrategias grupales, trípticos para alumnos y otros más para padres de familia.

Se llevaron a cabo dos reuniones, la primera con los padres de familia, quienes satisfechos con el contenido del material y de lo expuesto manifestaron su compromiso de apoyar a sus hijos. La segunda reunión que tuve fue con los maestros quienes en todo momento rechazaron cualquier cambio, “aquí las cosas no son así” comentaban y concluyeron que un cambio era un sueño, que no llegaría tal situación. Cumplí con lo encomendado, al término de mi servicio, se crea un nuevo plantel ahora llamado Netzahualcóyotl II”.

Me contratan para realizar la apertura de dicho plantel, mi tarea consistió en la planeación, organización, dirección, control del proceso de matriculación del Plantel.

En el Plantel se estaban edificando las oficinas, tan sólo existían salones terminados, solicité en la Universidad Tecnológica de Netzahualcóyotl apoyo para cumplir mi cometido, ya terminado el proceso de matriculación, el proceso de selección e inscripción, recibo el nombramiento de Jefe de Oficina y Vinculación en el Plantel Netzahualcóyotl I, lo acepté, en tal cargo, desempeño la planeación y organización de los eventos semestrales del departamento de Orientación, de Cómputo y Talleres Artísticos, Actividades de vinculación empresa-alumno, llevo acabo el trámite de Servicio Social, Trámites de Titulación, Tramites ante la Secretaría de Educación Cultura y Bienestar Social en el Gobierno del Estado de México “Toluca”. Como Jefe de Oficina apoyo al Departamento de Administración. Nuevamente el proceso administrativo ligado a la educación.

Lo desgastante al realizar los trámites hasta el Estado de México no fue motivo de renuncia, sin embargo, renuncié. Al tiempo que trabajaba en esta institución, seguía con mi Centro de Estudios del Sistema Abierto.

Al solicitar empleo en el “Colegio Armando I. Santa Cruz” que solicitaba auxiliar administrativo, dudé en aceptar, ya que me ofrecen ser Maestro de Inglés en Secundaria. Si bien había obtenido la Constancia del Idioma en Lengua Inglesa por parte de la UNAM, no me sentía honestamente preparada. Acepté, para tal efecto se asiste a los talleres de actualización que la SEP imparte a los maestros para actualizarlos, además, tuve que cursar la Nivelación Pedagógica.

En periodo vacacional de Semana Santa del mismo ciclo escolar me asignan nivel de Primaria para inglés. Mi primera experiencia en Sistema Escolarizado, en escuela particular con Normatividad específica y peculiar por ser de tipo religioso.

Desarrollando la actividad de docente en dicho colegio y por las tardes en mi Círculo de Estudios transcurrieron cinco años. El colegio se modificaba por las reformas educativas y el docente adaptaba, la administración centralista.

En el 2005 me dirijo al Estado de Zacatecas en el municipio de Fresnillo para iniciar mi nueva vida. En el periodo vacacional llegué buscando empleo ¿de qué? ¿De lo que fuera? Ahí el empleo es escaso, así que no era posible despreciar nada.

Sí, sí lo encontré y de docente, siguiendo la línea de Maestro de Inglés y en un Colegio religioso para no desfasarme, desarrollo mi ciclo escolar satisfactoriamente con aceptación de padres de familia y alumnos. Situación no común por provenir del DF.

El proceso educativo en Fresnillo, tiene objetivos que no son los mismos que animan a quienes desean invertir sus ahorros para obtener de ellos el mayor beneficio económico. La gestión de la educación con ingerencia religiosa es diferente a la que se aplica a las que no lo son.

Las actividades escolares que se realizan en este Colegio “Sor Juana Inés de la Cruz” en el que actualmente laboro tienen un contexto absolutamente diferente a lo experimentado.

Las actividades ocurren en espacios amplios, vinculados al ámbito exterior a través de la concepción religiosa.

Fuera del Colegio es donde aparece la necesidad educativa, donde es conveniente una Política Educativa “emergente” que definan objetivos y estrategias. Es la Sociedad, la que toma las decisiones sobre lo que han de hacer las organizaciones dedicadas a la educación. No existe la vinculación escuela-realidad. En este Colegio me encuentro laborando.

ESCUELA SIERVAS DE JESUS SACRAMENTADO. “Sor Juana Inés de la Cruz”

La Escuela Siervas de Jesús Sacramentado SJS está en un proceso de mejora continua, en una etapa de cambio urgente. Supone innovaciones en la organización y función de los agentes educativos. Requiere de personal que haga frente a las tareas, como artífices de una misión integral.

Para esta Institución Educativa, el trabajo colegiado de hermanas y maestros laicos es imprescindible para hacer vida el carisma, Filosofía y líneas de formación de esta obra apostólica (Cultura Institucional).

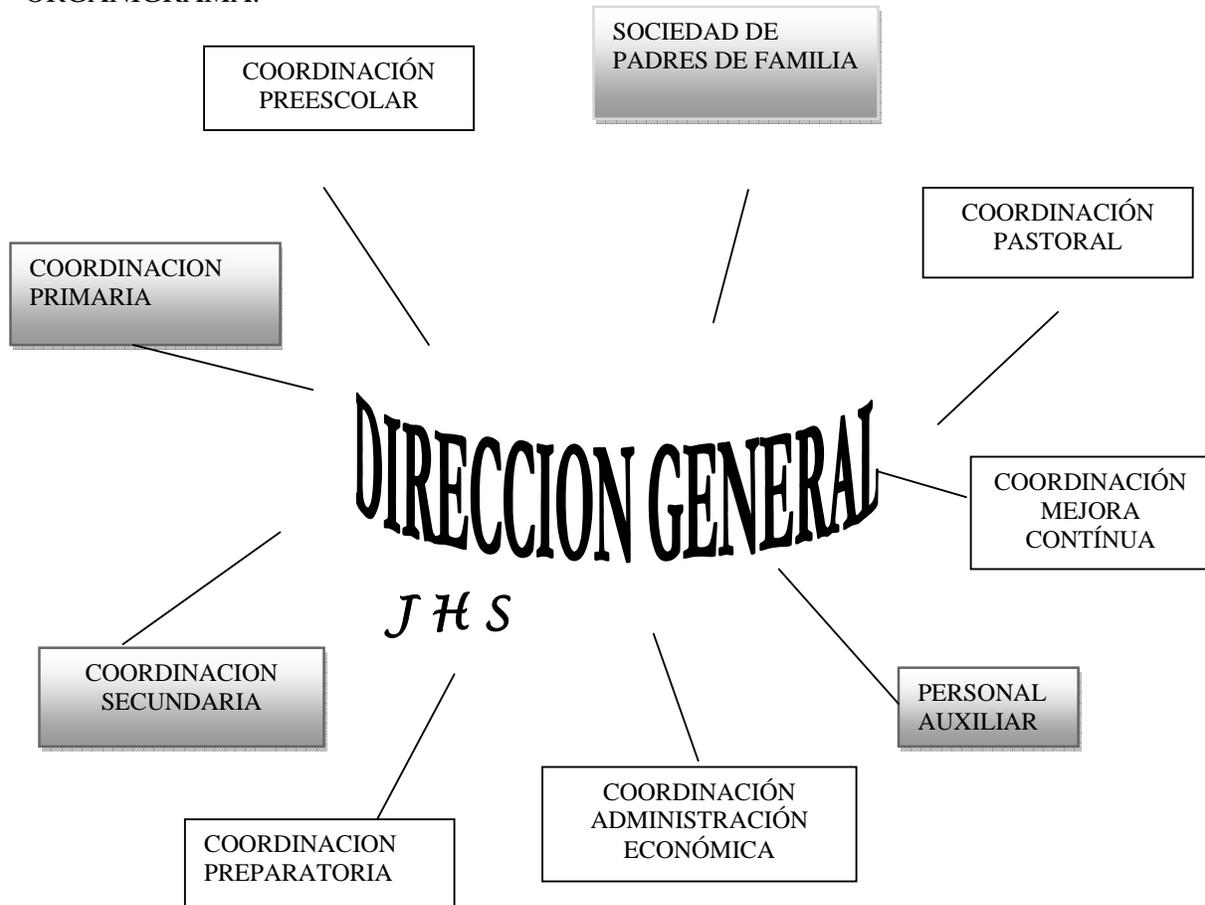
ORGANIGRAMA.

El organigrama revela no solo la organización sino también es reflejo del carisma, de la misión, de los valores que se viven, del estilo de dirección, de comunicación y las relaciones que se establecen.

De la dirección general dependen siete coordinaciones, la sociedad de padres y el personal docente y auxiliar.

1. Coordinación Preescolar a) control escolar
b) personal docente
2. Coordinación Primaria a) control escolar
b) personal docente
3. Coordinación Secundaria a) control escolar
b) asesoría de grupos
c) prefectoría
d) personal docente
4. Coordinación Preparatoria a) control escolar
b) asesorías grupos
c) prefectoría
d) personal docente
5. Coordinación Administrativa Económica
a) contabilidad
b) mantenimiento
c) cooperativa
d) seguridad y vigilancia
6. Coordinación Mejora Continua a) comités de núcleos
7. Coordinación pastoral a) asesoría educación en la Fe
b) promoción Vocacional
c) formación padres de familia
d) asesoría ex alumnos

ORGANIGRAMA.



Solo contamos en el Colegio Sor Juana Inés de la Cruz con el organigrama sombreado.

ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑO COMO DOCENTE.

Propósito. Participar como personal docente de la Institución, en secciones superiores o como maestro especial (inglés), para colaborar en la formación integral del alumno y hacer de la práctica educativa una verdadera síntesis entre cultura, fe y vida.

Responsabilidad. Colaborar con la Coordinadora de sección para lograr la formación integral del alumno, formar personalidades fuertes y capaces de tomar opciones libres y justas.

Actitudes.

Como maestro mantener la Coherencia con la filosofía educativa de la Institución.

Espíritu cooperativo.

Esfuerzo y dedicación para lograr ser un auténtico educador.

Buscar actualización y preparación permanente.

Apertura y apoyo a planes de mejora continua.

Funciones.

Profundizar el ideario de la Institución y colaborar para que se haga realidad y tenga una proyección trascendente.

Fomentar los valores de identidad y sentido de pertenencia, para integrar la comunidad educativa.

Contagiar el amor a la Eucaristía y a la Santísima Virgen y buscar medios para que la escuela sea un verdadero centro de evangelización y de calidad educativa.

Disciplina.

Entregar al titular del grupo, en forma puntual y oportuna, las calificaciones de los grupos. Establecer en mi clase normas de disciplina interna que no interfieran las normas generales de la Escuela.

Manifestar adhesión y respeto a la escuela, como parte integrante de ella.

Permanecer en el aula el tiempo que dura la sesión de clase.

Participar durante las vacaciones de verano en un curso de actualización pedagógica,

Puntualidad en cada sesión (entrada y salida)

Facilitar a la Coordinadora de Sección la verificación de las evaluaciones de disciplina que le corresponden.

Relaciones Humanas.

Fomentar acciones que motiven en el alumno el ejercicio de su libertad y opte por aquello que le conduzca al bien, a la verdad y al compromiso.

Propiciar en la escuela un ambiente de Familia, caracterizado por el diálogo, encuentro fraterno, respeto y comunicación para promover verdaderas comunidades de aprendizaje.

Fomentar en los alumnos la cordialidad y amabilidad.

Manifestar en toda actitud coherencia.

Inducir a los alumnos al respeto mutuo entre sí y hacia todos los miembros de la comunidad escolar, así como la sinceridad mutua.

Cumplir con las propuestas ante el grupo.

Proceso enseñanza-aprendizaje.

Inducir en cada materia con una visión cristiana, de manera que se logre una síntesis entre vida, cultura y fe.

Mantener a los alumnos en la eficiencia

Investigar ampliamente los conocimientos que se imparten

Dirigir a los alumnos hacia el buen uso de la libertad

Motivar a los alumnos a desarrollar sus iniciativas

Desarrollar en los alumnos el deseo de investigación y superación personal

Ejecutar con convicción y sin dilación los acuerdos tomados por su Coordinadora o por la Dirección del Plantel

Entregar a quien corresponda el Registro de Avance Programático

Asistir a las juntas que se organicen en la Escuela

Impulsar y apoyar con responsabilidad y entusiasmo los procesos de mejora continua

Entregar de manera oportuna las evaluaciones

Elaborar exámenes

Implementar estrategias de aprendizaje

Implementar estrategias de enseñanza

Mantener en los alumnos el nivel de eficiencia

Desarrollar en los alumnos el deseo de investigación y superación personal.

Ejecutar con gusto y sin dilación los acuerdos tomados por la Coordinadora o por la Dirección del Plantel.

Participación.

Contribuir con el ejemplo de vida a formar en los alumnos los valores humanos a la luz del Evangelio y el respeto a la dignidad de las personas.

En fin, que las actividades que desarrollo me permitan elaborar el presente trabajo.

No, no me he apartado del Sistema de Educación Abierta ya que sigo participando con el Instituto de Educación para Adultos ahora Zacatecano. Me aceptan como aplicador de exámenes de nivel primaria y secundaria. Es una travesía, asistir a comunidades en donde se percibe una realidad no incluida en los textos ni en el proceso enseñanza-aprendizaje. Ahí se percibe necesidad, primeramente por satisfacer el hambre y posteriormente lo demás y ahí se ubica la educación. Si, he asistido a comunidades en donde existen condiciones inimaginables para realizar las labores de la Educación, pero

no son las óptimas, inimaginables porque pese a las carencias se lleva a cabo la actividad Educativa. Y eso, sí es gratificante, colaborar en un mínimo para abatir en ese mismo grado el analfabetismo.

Aquí en Fresnillo Zacatecas, es de suma importancia la ingerencia del exterior por ser un Estado cuya población migra hacia los Estados Unidos principalmente, se perciben las aportaciones que los migrantes hacen a diversos Sectores, no así a la Educación.

Identificar lo que ocurre en los Planteles implica conocer el entorno socioeconómico, político y cultural, en su momento histórico. La administración de un plantel tiene que ser consecuente con la vinculación que éste tiene con el exterior. Desde luego, siempre tenemos la posibilidad de indagar lo que ocurre a nuestro alrededor. Si somos trabajadores de la educación esto no sólo es factible sino necesario; Pero salvo en contadas ocasiones, lo que aprendemos de la experiencia es solamente conocimiento individual adquirido empíricamente o casuísticamente y guardado para sí mismos. Al no comunicarlo se pierde y si se comunica como anécdota, lo cual es muy común entre colegas, se empobrece y, a la larga, se pierde también.

Alguna utilidad práctica, sería factible, una catalogación de la información sobre las tendencias que tienen varios fenómenos sociológicos, todos relacionados directamente con la escuela y con las tareas de enseñanza-aprendizaje.

➤ PROBLEMATIZACIÓN.

La Escuela es el lugar donde se estandarizan diversas pautas de comportamiento; es allí donde los individuos internalizan los valores que los identifican y donde se ejercitan destrezas indispensables para el desempeño de actividades especializadas, como puede ser la práctica de un oficio, la conducta cívica y la conducta ética; es decir, tareas que solo tienen sentido fuera del ámbito escolar.

A las reformas que las leyes educativas han tenido, a la inclusión de apartados, en fin a las modificaciones que en los últimos quince años ha tenido el Sistema Educativo Nacional, el docente se ha enfrentado y se ha adaptado, es el que ahí, en el aula ha

permanecido, instrumentando acciones para llevar a la práctica propósitos, expectativas y proyectos educativos.

Es importante tener presente que, si bien es la aplicación de conocimientos y destrezas lo que distingue y justifica a un docente, eso no presupone que esté en condiciones de ser eficiente en su trabajo profesional si carece de conocimiento teórico y de formación sustantiva para desarrollar una administración educativa.

Por eso es de elemental sentido común el hacer un deslinde entre los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones educativas y los que ocurren fuera de ellas. No sería posible emprender una administración de la educación si se carece de la habilidad para deslindar esos contextos (que tienen interrelación recíproca)

Dada la experiencia que he obtenido al laborar como docente en el nivel básico de educación (secundaria), es posible fundamentar elementos de juicio respecto a la **organización y administración que los docentes desarrollan en el aula** en el proceso enseñanza-aprendizaje y que rige en la institución educativa. Fue necesario distinguir los espacios en donde ocurren los procesos educativos, las formas, que adquieren sus interrelaciones y las condiciones del entorno, por un lado, mientras que, por el otro, se destacó el significado que tiene el contexto para hacer factible la formulación de opciones

(Tanto en el nivel del conocimiento como de la acción). La indagación sobre la problemática la refiero a la **organización y administración que tiene el docente en el aula**.

¿Que se entiende por organización del docente en el aula? Un “modo de operar en el aula”. He observado que las condiciones y el mecanismo para ejercer la docencia, así como los planos del saber normalista y universitario, dan una identidad al trabajador académico en un primer plano como un “modo de operar”, sin embargo, y pese a la presencia de diferentes formas de organización y administración educativa, dicho “modo de operar” se encuentra bien diferenciado, bien por el origen del docente, bien por su calidad formativa, pero sobre todo por la presencia de una dirección que la institución determina para con sus docentes. Dando la gama de posibilidad al docente de un “modo de operar”; por tanto, no existen formas generalizadas en que el trabajador docente se identifica con la institución educativa.

La Problemática, Objetivo: Analizar las incidencias de la administración en el proceso organizacional educativo privado, al nivel de educación Básica.

En la participación como personal Docente en la Institución, se presenta la incomunicación como primera situación problemática. Traerá consigo la mala gestión entre autoridades y docente. Si se considera la gestión escolar como el instrumento de toma de dediciones, se afirma, entonces que no existe dicha gestión en tal Institución.

Los instrumentos que como docente tengo para llevar a cabo mi actividad, me permiten administrar mi proceso enseñanza-aprendizaje, empero, la planeación que hasta el momento tiene el colegio a nivel dirección me duplica tiempo y esfuerzo en mi organización, lo cual afecta la eficiencia en el proceso enseñanza-aprendizaje.

El proceso administrativo del docente se inicia con la planeación anual del curso, elaborando el Avance programático, el cual es entregado en fecha y forma a la dirección, tal planeación incluye el alcance de los contenidos y tiempos de ejecución.

La problemática son los tiempos disponibles para cumplir dichos contenidos. La falta de visión de la dirección impide el desarrollo planeado de ese documento.

Ya planeado el curso, se inicia la organización del mismo inicialmente se efectúa el examen diagnóstico del grupo, para lo cual se elabora el material. (Cada docente lo elabora)

La organización de cada curso por cada docente es individual, no existe integración alguna con la organización por parte de la dirección, lo que implica tener que reorganizar conforme a los tiempos de la dirección.

En el proceso organizativo, se contemplan los contenidos definidos por la SEP además de los contenidos religiosos. Por lo que es necesario considerar las actividades de ambos contenidos.

Al organizar, la interacción se torna unidireccional con el personal del Colegio. "Las cosas se hacen así" implicando desorganización.

La dirección organiza juntas con padres de Familia, con los docentes, con personajes de la Congregación, los docentes tan solo asisten.

Si se invirtiera tiempo en una planeación anual a priori, permitiría que el docente administrara tiempos, obteniendo eficiencia y eficacia.

Allí en la institución educativa, los docentes buscan en la didáctica el instrumento que les permita la solución a los problemas que enfrentan en su práctica docente (como la distracción, apatía, deserción, indisciplina, falta de interés por parte del alumno); lo hacen cediendo a diversas presiones, entre las que podemos mencionar la que ejerce la dirección de la institución, para que busque nuevas formas de trabajo acordes con las innovaciones que, en el ámbito institucional se emprenden y que se concretan en cambios en los planes de estudio, los programas o las formas de implementar, didáctica que se le impone muchas veces sin que el docente cuente con la preparación adecuada que le permita conocer las implicaciones de las políticas institucionales de su propia labor.

Se espera que el docente asuma su responsabilidad y de acuerdo a las características de la institución, del grupo y de la asignatura que imparta, diseñe estrategias que le permitan proporcionar un aprendizaje útil a sus alumnos, dichas estrategias se pueden dar desde diversos niveles y pueden ir desde la sugerencia de los criterios generales que deben orientar el plan de estudios, la elaboración del programa, hasta diseñar su propio plan de acreditación y evaluación del curso. Son instrumentos que le permiten al docente organizar sus actividades. Así cada docente lo hace como le ha dado resultado.

Se espera que el docente tenga una visión de lo que es posible desarrollar en el salón de clase para beneficio del alumno, incidiendo en el proceso de enseñanza aprendizaje. Lo anterior ¿quien lo espera? La institución educativa, ésta se limita a ser transmisora de las reformas educativas que obligatoriamente tiene que acatar, las comunica, exige su implementación, las supervisa y, además, espera resultados que evalúa.

La formación profesional del docente determina las actitudes; el docente improvisa, no tiene una preparación integral, apoyada en una cultura general e implementa una práctica administrativa que según su experiencia es funcional. Improvisa porque es necesario cumplir con los tiempos para cada asignatura, el docente está sujeto a un horario especial.

Algunos maestros cuentan con una plaza en la escuela pública, lo cual desencadena otra serie de problemáticas, como sus actitudes, al sentirse parte de una organización como lo es el sindicato, se sienten idealmente organizados, idealmente eficientes, el problema se convierte en formación profesional y política.

El docente cuenta con una práctica administrativa, dependiendo de su origen normalista o universitario. No cuenta con una teoría administrativa que le permita desarrollar sus actividades como docente.

A estas condiciones laborales a que se somete el docente de carácter formativo y condiciones reales de necesidad económica, deben sumarse otras de índole especial que le permitan o bien le impidan o quizás modifiquen su “modo de operar”, como es: la ética profesional del docente que fortalece sus actitudes ante los problemas y obligaciones inherentes a su oficio, la vocación que es un don que le convierte en un ser insustituible dentro de las actividades que desarrolla, la conciencia profesional que es una cualidad solidaria y protege el honor del profesional.

Además, en la institución se evita al máximo la relación docente-padre de familia, ésta sólo se da a través de la dirección, en horario especial y en presencia del director de la sección, primaria o secundaria.

Así, entonces, el desempeño del docente en el aula se ve afectado, modificado, anulado, por factores que el docente sin tenerlos conscientes, inciden directamente en “ese modo de operar”. Y, sin embargo, labora.

En periodo vacacional no se efectúa la evaluación de necesidades como organización, mucho menos se documentan, entonces al inicio del ciclo, cada docente manifiesta diferentes necesidades. Como consecuencia no se identifican requisitos para satisfacer las necesidades, ya que no existe un punto de referencia mensurable.

La evaluación del objetivo anual no se efectúa al final del ciclo escolar; al inicio del siguiente ciclo tan solo se propone otro objetivo. Las estrategias e instrumentos para lograr el objetivo son en la medida de lo posible.

Lo anterior no implica automáticamente que todo el sistema de la organización sea deficiente y, por tanto, deben tomarse precauciones especiales para asegurarse que las partes del sistema educativo que satisfacen los requisitos no se descarten en el proceso de cambio.

El docente desempeña el trabajo de un administrador educacional que consiste en planificar, diseñar e implementar un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad.

II. MARCO TEÓRICO

➤ LA ADMINISTRACIÓN Y LA INSTITUCION ESCOLAR.

La institución escolar vista como organización.

Se pretende vincular la teoría de la administración, la institución escolar y la experiencia del docente en la institución, para propiciar una mejor comprensión de la escuela como organización.

- Concepto de Administración
- Relaciones de la administración
- El proceso administrativo

• **Concepto de Administración.**

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en una forma simple, como:

El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor Eficiencia y el menor esfuerzo posibles. (Kaufman: 1975: 23-25).

Comúnmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros”. Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Inicialmente se expondrán las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de mostrar los elementos coincidentes.

(Sisk y Suerdlik: 1979: 63-68). Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

(Buchele: 1978: 25). El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

(Koontz y Cyril O'Donnell: 1994: 78). Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

(Guzmán: 1961: 17). Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

(Terry: 1980: 55-60). Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

(Fernández : 1991: 71). Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

(Massie: 1983: 56). Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

- Elementos del concepto

Si se analizan detenidamente las anteriores definiciones, se puede observar que todos los autores concuerdan, de una u otra manera, en que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos:

1. **Objetivo.** Es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

2. **Eficiencia.** La administración no sólo busca lograr obtener resultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.

3. **Grupo social.** Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

4. **Colaboración del esfuerzo ajeno.** La administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de otras personas.

5. **Coordinación de recursos.** Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición integral de la administración:

Proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno.

- Características.

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

a) **Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

b) **Valor instrumental.** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

c) **Unidad temporal.** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

d) **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

e) **Especificidad.** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

f) **Interdisciplinariedad.** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

g) **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante. (Rodríguez : 1990: 52-93).

- **Relaciones de la Administración.**

- Importancia.

Después de haber enunciado características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

- a) Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos grandes.
- b) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- c) La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- d) A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

- Tipos de Administración:

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismo, así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración, que a veces, hacen confusa su clasificación, la más común es, aquella que atiende el sector económico al que sirve, es decir, atendiendo a que el organismo sea de carácter público, privado o que reúna características de ambos sectores. Desde este punto de vista, puede distinguirse tres tipos fundamentales de administración:

- a) Administración pública
- b) Administración privada
- c) Administración mixta.
- d) Administración Educativa

La teoría administrativa es la misma en todas partes. Sin embargo, esto no quiere decir que ignoremos que dentro de cada tipo de administración, existen situaciones específicas que las caracterizan, y, por tanto, las técnicas empleadas en el proceso administrativo tienen que ajustarse a las situaciones privativas de cada una de ellas. Sea cual fuere el tipo que se aplique, el éxito de una administración depende de tres factores:

- 1) Relaciones estrictas y efectivas, entre el ejecutivo y la forma de llevar a cabo la estructuración de la política (en empresas privadas, entre el director y el consejo de administración que gobierna la empresa)
- 2) Habilidad del ejecutivo y sus colaboradores, para incorporar los lineamientos dictados por la legislatura (en empresas privadas, el consejo de administración a un plan práctico de operación).
- 3) Destreza de los encargados de dirigir, coordinar e instruir, para ganarse la colaboración de todos los empleados y los trabajadores, a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

- Características de los Organismos Sociales.

Hace pocos años, los autores, (P.E. Hammond, R.W. Hawkes, B.H. Junker: 1959: 195-201) , entre otros, en su obra: *Comparative studies in administration* (University of Pittsburth Press), identifican cuatro características generales de los organismos sociales en los que coincido y que son:

1. Los organismos sociales, de clase Pública o privada, muestran una acción colectiva permanente (no están basadas en actividades monetarias, sino que comparten esfuerzos continuos, para lograr resultados definidos).
2. Es un esfuerzo de sistemas, que forma parte de otro, a su vez se divide también en sistemas. Los organismos son elementos que integran un sistema mayor.
3. Conduce grupos humanos, organizados para actuar hacia objetivos comunes. Los organismos tienen objetivos delimitados y definidos (puede cambiar periódicamente, pero todos comprenden su papel, aun cuando ocasionalmente pueden ellos estar superpuestos en la sociedad).
4. Los organismos dependen del intercambio en el sistema mayor de que forma parte (dan y reciben del sistema mayor). Por tanto, la actividad administrativa, puede ser entendida como la que se relaciona con la creación u operación de organismos sociales.

Las semejanzas positivas entre la administración y la ciencia exacta, nos dice: (Fourastie: 1995: 38), son las cualidades intelectuales que ambas requieren: imparcialidad, objetividad, independencia, precisión de análisis, sentido crítico, sentido experimental, etc.

La materia de que está hecha la administración es la realidad, con todo lo específico y con toda la complejidad inherente, a las situaciones singulares.

La administración no recurre a procedimientos rigurosamente exactos y no obedece a criterios puramente racionales.

Está orientada hacia finalidades prácticas, debiendo tener en cuenta las necesidades de la práctica, así como las exigencias humanas y sociales.

En particular, esta falta de exactitud y de presión, no debe impedir que la administración, en su campo, pueda también convertirse en un conjunto de conocimientos perfectamente válidos. En su proposición y grado de generalidad, surge en este último aspecto, una objeción, a causa de la singularidad de los problemas y de los casos que se imponen a la dirección.

A un nivel de abstracción más elevado, se puede considerar que la administración, cuya disciplina (de pensamiento y acción) se trata de calificar, se identifica con una ciencia de la acción humana o con una praxis, según la expresión del autor (Kotarbiniski: 1981: 208).

- Del Arte de la Administración.

El desarrollo de la ciencia de la administración, puede incluir (e incluye), el conocimiento acerca de la aplicación de la administración. Para una situación dada, la ciencia puede reducir la cantidad de arte administrativo que se requiere, pero nunca lo eliminará.

La presencia del Arte, se manifiesta en la toma de decisiones, fase esencial de la administración. La ciencia no exige opciones, pero las decisiones de que se trata aquí no están exclusivamente sometidas a evidencias racionales, y suponen, en último análisis, una opción de carácter subjetivo entre diferentes criterios o entre diferentes reglas de elección. Por otro lado, la administración se encuentra en todo momento, en la obligación de decir, de elegir una solución y con frecuencia es:

TIEMPO: La administración no es tan sólo un asunto de elección. Representa también incluso, una actividad de concepción, de innovación: toma como misión descubrir nuevas oportunidades para la acción o nuevas salidas a través de la realidad concreta, crear combinaciones, programas, etc.

Para reducirlo a sus términos más sencillos, una ciencia enseña a *CONOCER* y el arte enseña a *HACER*. Aunque quizá académicamente, para distinguir entre ciencia y arte, según aplican en la administración, sirva para mostrar un mejor enfoque administrativo básico y el modo de las operaciones (Terry: 1984: 78-96).

Concluyendo, de acuerdo con el consultor, T.G. Rose, la administración es una ciencia y es un arte. Como “ciencia”, es un conjunto sistemático de conocimientos sobre la manera de actuar en determinadas circunstancias, y, como “arte”, es habilidad práctica para aplicar los conocimientos de la ciencia en esta misma circunstancia.

Existen administradores expertos en relaciones industriales, por ejemplo, que saben a la perfección lo que es la teoría, pero que al momento de la aplicación son unas nulidades, o, por así decirlo, hombres teóricos.

Por otro lado, hay también administradores expertos en relaciones industriales, cuyo sistema está hecho de intuiciones, práctica, impulsos de monedas, corazonadas, pero que muy poco es lo que saben sobre la teoría administrativa, y que, a pesar de todo, alcanzan éxito más o menos relativo. Estos son los hombres prácticos, que nacen y que no se hacen realmente en la Universidad.

Por tanto, los auténticos administradores, deben reunir tanto la teoría como la práctica, deben ser teóricos, dominar la ciencia administrativa y estar dotados con las cualidades prácticas del arte de la administración.

Y pese a que la actividad administrativa, llega a ser cada vez más científica y fundamentada, gracias al progreso de la teoría científica de la administración, es también un campo de la creación, del arte. En este sentido, nos afirma (Gvishiani: 1963: 24-25) “La eficacia del sistema administrativo viene asegurada por la habilidad de los

dirigentes para dominar el arte de la aplicación, con sentido creador de los principios científicos de la gestión en cada situación concreta”.

- **El Proceso Administrativo.**

- Fundamentos de la Ciencia Administrativa.

De lo expuesto en párrafos anteriores, se puede llegar a una conclusión: “El administrador profesional, debe conocer y dominar los principios, las reglas y las técnicas de la administración, para aplicarlos al fundamento y funcionamiento de los Organismos Sociales, y en el grado en que los comprenda, tendrá las bases suficientes para planear, organizar, dirigir, sistematizar y racionalizar los recursos a las funciones orgánicas que se le encomienden administrar”.

La Administración es una ciencia aplicada por el conocimiento que se obtiene, y se aplica en la solución de problemas administrativos, además de la toma de decisiones, a su descripción, implica dos aspectos:

- a) La existencia de problemas de tipo administrativo, cuya solución implica la aplicación de una teoría.
- b) La existencia de una teoría (principios, reglas, técnicas) con conocimientos básicos.

- Funciones Básicas del Administrador:

A) **PLANEACIÓN** Función para configurar la futura dirección de un organismo, mediante el desarrollo de objetivos y planes políticos, en el presente.

B) **ORGANIZACIÓN** Identificación del trabajo por realizar y asignación de este trabajo en una forma lógica y ordenada.

C) **INTEGRACIÓN** Reconocimiento de necesidades (recursos), consiguiéndolos de manera que llenen los requisitos, de forma que esas necesidades y el organismo estén en armonía.

D) **DIRECCIÓN** Actividad de conducir y motivar al personal para alcanzar los objetivos del organismo, sin ir en detrimento de su moral y sin disminuir su motivación para trabajar, tanto por ellos mismos como por el organismo social.

E) **CONTROL** Actividad que verifica el progreso actual contra lo planeado, y sugiere formas de modificar actividades, que estén cayendo debajo de los niveles esperados de desarrollo.

- Deberes Específicos de los Administradores.

Los deberes de los administradores, varían a diferentes niveles jerárquicos de un organismo social, pero ciertas actividades son comunes a todos los niveles de administración. Las responsabilidades pueden verse como funciones de carácter universal, o bien, como actividades desarrolladas a niveles específicos de la estructura de la empresa (Reyes: 1976: 57-67).

Aunque los organismos industriales, comerciales, educativos y gubernamentales practican las funciones de la administración, la mayoría de las investigaciones respecto a los deberes específicos de los administradores, han sido realizadas en la administración privada.

- Elementos de la Administración.
 - Su concepto.
 - Elementos de la mecánica administrativa.
 - Etapas específicas de la administración.
 - Elementos de la administración de cosas.
 - Método de los estudios administrativos.
 - Su Concepto.
 - Unidad y división del proceso administrativo.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente.

Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.

- Beneficios de una división conceptual

No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos momentos o elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc.

De esa manera se facilita su comprensión y se pueden formular mejor las reglas que influyen en cada aspecto. Entendemos pues, por elementos de la administración de acuerdo con la terminología usada por Fayol, “los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella” (Fayol: 1974: 18-22).

- Diversos criterios de división.

Siendo toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, es natural que se presenten criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la administración, máxime tratándose de una técnica en pleno período de formación.

Se mencionarán los criterios más seguidos, haciendo notar los problemas que en cada uno de ellos se presentan.

A. División tripartita. La American Management Association (y más concretamente Apple, su presidente), considera que en la administración existen dos elementos:

1) Planeación y 2) Control. Pero al dividir éste último en Organización y Supervisión, en realidad propone una división tripartita: 1) Planeación, 2) Organización y 3) Supervisión.

Esta división de elementos, además de ser sumamente amplia (apenas si añade nada a la división de fases: Mecánica y dinámica de Urwich), tiene el inconveniente de que la organización, como elemento impar intermedio, no se puede saber si pertenece a la mecánica o a la dinámica, y, con ello, si la organización se refiere al “como deben ser las relaciones”, o al “como son de hecho”.

B. División en cuatro elementos. Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos, es quizá la que considera en ella cuatro, la cual es seguida, entre otros, por Terry; estos elementos son: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Ejecución y 4) Control.

Una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer elemento, en vez de ejecución, dirección, considerando que la ejecución, por parte de quien administra, consiste en dirigir. Tiene esta división las ventajas de ser sencilla, de estar muy difundida o generalizada, y de distinguir bien las etapas de la mecánica, Planeación y Organización, y las de la dinámica: Dirección o Ejecución y Control.

C. División en cinco elementos. Fayol, como ya sabemos, pone cinco elementos en la administración: 1) Prever, 2) Organizar, 3) Mandar, 4) Coordinar y 5) Controlar.

D. División de Koontz en cinco elementos. El magnífico libro de (Koontz y O'Donnell: 1980: 38-42), propone una división en los siguientes elementos: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección y 5) Control.

E. División en seis elementos. (Urwick: 1992: 92-98), sigue la división de Fayol, descomponiendo tan sólo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, en los dos repetidos antes: previsión y planeación. Y justifica esto, tanto haciendo notar que en tiempos de Fayol realmente la previsión técnica apenas si consistía en mera adivinación –lo que hoy no ocurre, dadas las diversas técnicas típicas de previsión, tales como la investigación operacional, las previsiones con base estadística, etc.- como también observando con gran agudeza, lo que ya dejamos apuntado: que el mismo Fayol distinguió en su definición de previsión los dos elementos, al decir que consiste en: 1) escrutar el futuro, y 2) hacer los programas de acción.

Recogiendo lo más útil, de las diversas clasificaciones de los elementos, pero sobre todo de las de Terry de Koontz y O'Donnell, se presenta las siguientes:

Previsión: responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?

Planeación: responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?

Organización: responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

Estos tres elementos se refieren a la fase que Urwick llama mecánica.

Integración: responde a la pregunta: ¿con qué se va a hacer?

Dirección: se refiere al problema: ver que se haga.

Control investiga en concreto: ¿cómo se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración.

- Método de los Estudios Administrativos.

El autor alemán, (Anderson: 1992: 32), afirma que toda regla administrativa se basa en un principio, y tiende a materializarse en un resultado objetivo mensurable, que él llama efecto. Dada nuestra concepción de la materia como una técnica, tal método parece adecuado.

1. Los principios de la administración, son en la mayoría de los casos propios de otras ciencias (al menos hasta ahora). Pero corresponde a nuestra materia escogerlos, estructurarlos y agruparlos en forma adecuada, para que las reglas administrativas puedan deducirse de ellos fácil y correctamente.

2. El proceso constituye el núcleo propio de la administración. Son las diversas etapas en que hemos dividido la acción administrativa, y este proceso está normado por reglas, cuya formulación es la tarea específica de nuestra materia.

3. Pero en muchos casos estas reglas son susceptibles de materializarse en instrumentos o medios técnicos que, aprovechando los avances de ciencias como la economía, psicología, etc., ayudan a resolver del modo más eficiente los problemas administrativos, y a lograr el cumplimiento de las reglas. Así, los tests para la selección de personal, las gráficas de salarios en la valuación de puestos, las técnicas de calificación de méritos, etc.

➤ REFERENTES CONCEPTUALES DE GESTIÓN.

- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión Escolar como “policy-making”
- La dimensión organizacional de la gestión.
- Proyecto Educativo del centro.

- **Gestión de Recursos Humanos.**

Gestión de recursos humanos (GRH), estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre

los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona de modo correcto, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La GRH implica tomar una serie de medidas entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa. Así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonalds aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.

Existen tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultra liberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GRH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común, la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GRH.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GRH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la organización. Esa participación permite que la empresa

aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la GRH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa que puede ser acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado. Esto ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas dos políticas implican que ambas partes comparten parte del riesgo y de los beneficios de la compañía.

Las organizaciones que aplican la GRH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

El último elemento de la GRH implica que las relaciones entre gestores y trabajadores no sólo dependen de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial.

Para poder analizar el funcionamiento de la GRH hay que plantearse tres preguntas: ¿se aplican todas las políticas de GRH?, ¿Podrán las organizaciones sindicales sobrevivir en este tipo de organizaciones?, ¿Es el GRH un modo estratégico de eliminación de los sindicatos y su capacidad negociadora?, ¿Mejora este método la gestión de la empresa? Los distintos aspectos relacionados con la GRH —participación de los trabajadores, salarios vinculados a la productividad, importancia de la selección y formación del personal— afectan a toda la actividad de la empresa, pero no se suelen aplicar todos de forma simultánea.

En efecto, en las empresas con representación sindical es más probable que exista una comunicación fluida entre gestores y trabajadores y que se pueda aplicar un sistema de reparto de beneficios que en las que no existen sindicatos. El papel de éstos es muy diferente cuando se aplican todas las políticas inherentes a la GRH que si se opera con una negociación colectiva del tipo tradicional. Por ejemplo, si se ponen en práctica todas las medidas es más fácil que el empresario se comunique directamente con sus empleados sin que los sindicatos tengan que mediar; los salarios no los negociarían los representantes sindicales sino que se establecerían de forma individual.

Todo esto sugiere que el futuro de los sindicatos en las empresas que aplican la GRH es incierto. Algunos analistas piensan que la GRH es un elemento de distensión ficticia entre gestores o directivos y trabajadores tendentes a eliminar la existencia de los sindicatos.

Cuando no existen las organizaciones sindicales, la representación colectiva de los trabajadores —por oposición a una negociación individual— adquiere mayor importancia. En algunos países de la Unión Europea se han creado comités de empresarios y trabajadores, unas veces sólo para realizar consultas mutuas y otras para decidir entre distintas alternativas estratégicas o la introducción de nuevas tecnologías. Parece que este tipo de comités es muy positivo para el funcionamiento de la empresa. En los países latinoamericanos más desarrollados la importancia de las organizaciones sindicales es fundamental, dado que son los únicos capaces de amortiguar los desfases de la política económica.

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la GRH obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva. Sin embargo, parece que la GRH no redundaría en una mejora de las relaciones personales: se producen más dimisiones o renuncias, mayor absentismo (ausentismo laboral) y se enturbian los vínculos entre los gestores y los trabajadores.

Al parecer, este sistema de gestión está diseñado para aprovechar al máximo las cualidades de cada trabajador y su capacidad de compromiso con la evolución de la empresa. Los que no pueden soportar la presión se retiran o se ausentan; las relaciones entre los trabajadores y los gestores son más tensas de lo que parece. Pero, en definitiva, la política asociada con la GRH parece ser positiva en tanto en cuanto genera mejores resultados económicos para las empresas.

- **La gestión escolar como “policy-making”**

(Gimeno: 1991: 25) se ha referido a “la gestión de los procesos escolares” como “el gobierno ordenado de los elementos que configuran la dinámica de los fenómenos que ocurren en el seno de los centros”. Por su parte, (Ezpeleta y Furlán: 1992: 14) proponen el concepto gestión pedagógica como pertinente a la escala de las unidades escolares, mismo que apresa la realización histórica de “metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de actividad escolar” (Ezpeleta: 1991: 11).

El plano político-estructural, como constitutivo de la gestión escolar, ha sido enfatizado por (Ezpeleta: 1991: 24) “la articulación de estrategias que suceden en el ámbito de la escuela –su gestión- (...) constituye la única estructura que forma la política del sistema en sus ‘líneas del frente’; la forma en que, de hecho, se expresan las políticas globales”.

Esta manifestación es ante todo una construcción local no autodefinida, donde intervienen diversas mediaciones. Los estudios acerca de la operación diaria de agencias locales que proporcionan a la ciudadanía servicios públicos, particularmente de salud y educación, cuyo carácter requiere de un trato directo e intenso con los usuarios.

Se muestra la importancia del ajuste de las directrices centrales al ámbito concreto donde se brinda el servicio. En efecto, la adaptación del programa general de acción a las condiciones del establecimiento, incluye adecuar a su contexto, el conjunto de la red de trabajo como requerimiento básico de viabilidad, eficacia y eficiencia en la atención prestada (Berman: 1993: 78-115).

Desde la perspectiva del “policy-making” puede pensarse a la gestión escolar como la expresión concreta, contextualmente definida tanto por la organización local del trabajo como por el entorno, que adoptan los postulados orientadores de la política estatal en materia educativa (Ball: 1990: 45). Por ello, la urdimbre organizativa del plantel forma parte del proceso de implementación local de la política educativa y simultáneamente contiene a las prácticas escolares.

- **La dimensión organizacional de la gestión.**

El acercamiento al tema gestión implicó tratar los problemas inherentes a cualquier “acción colectiva” de los hombres, donde las perspectivas han tendido a bifurcarse. Por un lado se ha planteado la determinación del peso de las estructuras sobre los escenarios donde los individuos actúan por “reflejo”, mecánicamente, posición que supone clausurar las posibilidades de construcción local de dinámicas propias. Y por el otro, se ha sostenido que los sujetos definen cabalmente sus condiciones de encuentro con los otros, ya sea “racional” o emocionalmente, lo que niega la predefinición extra local e histórica del espacio.

Entre ambos extremos se opta por un punto de confluencia y equilibrio: ni estructuras determinantes a ultranza, ni sujetos que actúan a su libre albedrío, sino escenarios estructuralmente conformados donde los individuos definen, incorporando las dimensiones extra locales, su dinámica interna (Crozier y Friedberg: 1990 : 14). Esta aseveración está cercana al siguiente planteamiento: “El fenómeno organizacional difícilmente puede ser captado sólo por un enfoque sistémico formalista, ya que su realidad interna es más compleja y conflictiva y menos racional que lo que hace suponer la teoría ortodoxa. También es patente que podemos explicar, -una organización como una entidad abstraída de los procesos sociales globales” (Kent: 1990: 59-63).

Es un hecho que la organización escolar vivida por los maestros reales, ha sido ignorada por las concepciones más difundidas, centradas en la definición ideal de la escuela. Si bien los maestros han sido supuestos y la escuela deducida, su trama interna, la que posibilita sus formas de existencia diaria, ha sido considerada desde modelos teóricos transferidos de otros ámbitos teóricos; se ha procedido por analogía olvidando la especificidad de cada campo de actividad social.

Ante esta situación, la evaluación crítica de los supuestos derivados de las teorías vigentes es un modo de avanzar en la sistematización de los conceptos, los modos y las técnicas de la administración. Es una manera de avanzar porque el discernimiento aclara muchas dudas respecto a la objetividad, validez y relevancia de las proposiciones que hasta ahora siguen siendo utilizadas para formar los marcos teóricos de quienes hacen investigación sobre problemas de la administración, así como de quienes definen estrategias para aplicarlas en la gestión (Sander: 1982: 49-69).

Entre las cuestiones que hay que tener presente, cuando se toma a la Administración como objeto de conocimiento y de praxis en el ámbito de la educación, son insoslayables las que conciernen a diferencias entre lo fáctico y lo normativo: las que aluden a diferencias en función de los propósitos; y, las específicas del contexto (Vergara: 1985: 205-208).

La dinámica escolar adquiere existencia por intermedio de sus protagonistas. En las realidades heterogéneas los procesos y prácticas que posibilitan el funcionamiento regular de una escuela son constituidos por los maestros y el director sobre un espacio social e institucional previamente definido. La conflictualidad de los componentes que intervienen para concretar esas dinámicas vuelve difícil identificarla con el modelo administrativo-gerencial proveniente de la empresa privada. Igualmente, las soluciones encontradas a nivel local por sus actores para enfrentar la demanda del servicio educativo generalmente no están previstas por la administración educativa y son consideradas como desviaciones a la norma (Aguilar: 1993: 78-95).

“La organización es una necesidad para cualquier agrupamiento humano” como se plantea en un manual de administración y organización (Filho: 1965: 6) que, todavía circula entre maestros.

Pero su noción de organización sostiene que la forma única y más conveniente de coordinar los establecimientos educativos se fundamente en las teorías procedentes de la empresa privada (Aguilar: 1993: 65). Las escuelas están pensadas como unidades de producción que operan en condiciones similares y han de conseguir los mismos resultados. En esta obra, el procedimiento expositivo empleado (hipotético-deductivo) da por sentado que la dinámica escolar está derivada completamente del funcionamiento global del sistema.

La administración educativa determina, es cierto, pero no con carácter exclusivo, el acontecer diario de una escuela; justo porque la contiene se trata de un factor interviniente con mayor o menor incidencia conforme a las condiciones concretas de cada plantel (Althusser: 1972: 30-38).

La idea del condicionamiento externo a la escuela como causa unívoca de su devenir interno también es respaldada por ciertas visiones sociológicas que la han definido como “reproductora” de la estructura social vigente, ya sea en sentido económico (antesala de la fábrica), ideológico (aparato ideológico del estado) o cultural (transmisora del capital cultural). Las teorías de la reproducción formuladas después de instalarse teórica, y metodológicamente sobre la escala estructural han inspirado una lectura “perturbadora del orden dominante” sobre los procesos escolares. Desde aquí, las dinámicas micro escolares y áulicas son vistas como mero “reflejo” de las estructuras mayores, obviando las mediaciones entre una y otra escala de la realidad social.

Las consideraciones respaldadas en el reproductivismo educativo contienen grados de veracidad al referirse a las tendencias presentes en los planteles.

Es innegable, por ejemplo que el fracaso (exclusión y repitencia) revela su persistencia y ubicación social según lo informan las estadísticas. Esto es atribuible al hecho de que el movimiento cotidiano de la escuela es histórico en un doble sentido: en su construcción particular y en su engarce con la reproducción social. Sin embargo, las argumentaciones reproductoristas no es cabal explicación para todo acontecimiento intrínseco de los diversos establecimientos educativos (Ezpeleta: 1986: 23; Rockwell y Ezpeleta: 1986: 11; Tedesco:1983: 55-67).

La escuela de “todos los días” comparte las determinaciones estructurales y sistémicas aunque no las refleja, las refracta creando una síntesis particular de condiciones sociales e institucionales que la capacitan para brindar el servicio educativo en alguna localidad. Esta escuela es la unidad singular del sistema educativo que incorpora, entre otras dimensiones, la orientación de la política estatal mediada parcialmente por su administración (para el caso de México, el sindicato de maestros es también relevante), concretándola en alguna forma específica.

En este proceso la conducción del director adquiere un peso relevante como eje articulador del funcionamiento regular del plantel. La disposición operativa de las condiciones (materiales e institucionales) de trabajo docente recrea la dimensión organizacional que en el ámbito cotidiano es el continente histórico de la docencia.

La docencia ha sido definida durante mucho tiempo como una labor eminentemente individual, por centrar su análisis exclusivamente en las aulas (Lortie: 1975: 18) tal característica olvida que las pautas cotidianas establecidas en las diversas escuelas para su funcionamiento conforman potencialmente los usos posibles del tiempo, instalaciones y recursos necesarios para la tarea magisterial.

(Gimeno: 1991: 24) señala que “los espacios organizativos de los centros escolares son el terreno intermedio donde se aprecian y donde plantean conflicto las determinaciones externas de la práctica y el ámbito de actividad individual de los docentes”. La relación intrínseca entre organización escolar y capacidad de enseñanza comienza a ser construida como objeto de estudio.

Ante esta situación, la evaluación crítica de lo que se deriva de las teorías vigentes, es un modo de avanzar en la sistematización de los conceptos, los métodos y las técnicas de la administración.

Focalizar la realidad cotidiana requiere del empleo analítico de conceptos pertinentes. “La vida cotidiana es el conjunto de las actividades que caracterizan la reproducción de los hombres particulares, los cuales, a su vez, crean la posibilidad de la reproducción social” (Heller: 1990: 58-76).

La vida cotidiana es el ámbito de reproducción de particular. Este proceso adquiere materialidad e historicidad conforme al lugar determinado que el particular ocupe en la división social del trabajo. Por ello, la autor reproducción del particular es al mismo tiempo “un momento de la reproducción de la sociedad” (Antúnez: 1997: 89-145).

III. PROPUESTA.

➤ EL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO PEC, EL INSTRUMENTO BÁSICO DE GESTIÓN.

El Proyecto Educativo, un instrumento útil para organizar el centro escolar.

En cualquier organización formal, la existencia de unos objetivos claros (elaborados a partir de unos criterios compartidos por sus miembros), juntamente con una implicación y un compromiso para alcanzarlos, son requisitos fundamentales para tratar de conseguir una acción coordinada y coherente y un funcionamiento satisfactorio.

Los centros educativos no son ninguna excepción. Para conseguir sus propósitos (a menudo de difícil concreción y de consecución problemática) necesitan de aquellos requisitos y también de otros que vienen determinados por la naturaleza particular de esas instituciones.

En un intento de simplificación, se podría afirmar que la acción educativa en un centro escolar se desarrolla a partir de los modelos social, ideológico, didáctico, organizativo y orientador que la institución asume explícita o implícitamente. Como consecuencia, las tareas que tiene que realizar el profesorado que trabaja en él abarcan diferentes tipos de actuaciones que no se pueden disociar ni ser consideradas como ámbitos independientes.

Actitudes instructivas y formativas: aquellas que tienen como finalidad ayudar a que el alumno adquiera conocimientos sobre el mundo cultural y científico en general, o que potencien la interiorización de valores, actitudes y normas en función de sus necesidades de auto conocimiento, de socialización, afectivas, etc.

Actitudes de gestión de apoyo: dado que la acción educativa de esos profesores y profesoras se desarrolla habitualmente en el marco de una institución escolar, deberán realizar asimismo tareas de apoyo, complementarias a las propias del currículum y que

han de posibilitar su desarrollo correcto. Así participarán en órganos de gobierno o en comisiones donde a veces tomarán decisiones puramente administrativas, o bien intervendrán en la gestión de los recursos económicos del centro o en la simple conservación del material inventariable, etc.

La organización escolar procurará la adecuada interrelación entre estas actuaciones de los profesores y los recursos personales, materiales y funcionales disponibles, en el marco de los objetivos institucionales. Las tareas del profesorado se desarrollan en el seno de una organización surgiendo la necesidad de establecer directrices formales.

Una enseñanza de calidad solamente es posible si se comparten determinados criterios entre los mismos de la comunidad educativa y especialmente entre los profesores que forman el claustro. Sin criterios negociados y compartidos respecto a principios didácticos, estrategias organizativas o posicionamientos ideológicos, difícilmente podrá garantizarse la coherencia en el despliegue del currículum, la necesaria continuidad y la eficacia.

A menudo, determinadas posturas insolidarias ante planteamientos que buscan actuaciones coherentes y coordinadas, en base a criterios compartidos y trabajo en equipo, no obedecen sino a interpretaciones erróneas y cómodas del derecho de libertad de cátedra, o bien al hecho de olvidar que la acción educadora se justifica siempre primordialmente en función de los intereses y las necesidades de los alumnos.

Si las actuaciones individuales del profesorado de un centro educativo se desarrollan compartiendo determinados criterios, se producirá automáticamente la necesaria acción coordinada y coherente que deseábamos. Los centros, por lo tanto, necesitan directrices formales, planteamientos institucionales que recojan los acuerdos y los criterios que han de servir de guías de acción para todos sus miembros.

Además de las razones que se han citado y otras de simple sentido común, hay más argumentos que justifican la necesidad de estas directrices formales o planteamientos institucionales en los centros educativos. La legislación escolar –si tratamos de justificarlo a base de criterios perspectivas-, o, desde otro punto de vista, las continuas

declaraciones de nuestros movimientos de renovación pedagógica son ejemplos, entre muchos otros, que ratifican estos argumentos desde planteamientos muy diferentes pero coincidentes en sus sugerencias y recomendaciones.

Pero si aún pareciesen insuficientes, sólo habría que subrayar la importancia de considerar la naturaleza de los centros educativos en tanto que organizaciones. Sus características y su naturaleza peculiar, hacen más necesaria esta acción de aglutinar planteamientos y unir actuaciones.

Si toda organización lo necesita, el centro educativo lo precisa aún más por otra razón que es definitiva: los centros educativos son sistemas articulados de una manera muy débil. Es decir, son organizaciones donde, al fin y al cabo, sus profesionales trabajan solos.

En la realidad cotidiana, las actuaciones de los profesores son casi siempre en solitario con un grupo de alumnos. Incluso en el centro educativo más estructurado y con una coordinación plausible, su profesorado actuará dentro de las aulas con una autonomía prácticamente absoluta y sin patrones de referencia inmediata.

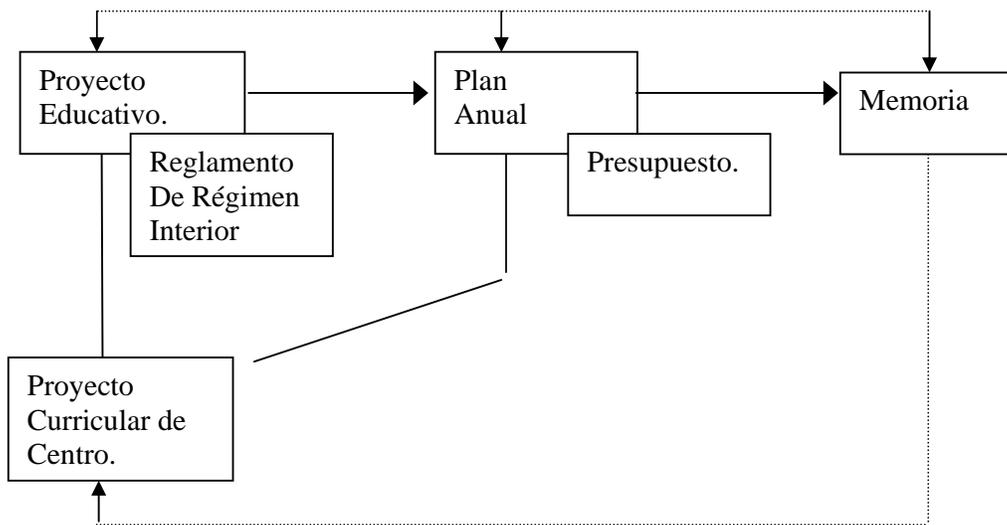
La existencia de planteamientos institucionales o directrices formales puede favorecer a:

- Evitar la improvisación y la rutina.
- Unificar criterios a favor de una mayor coherencia funcional procurando la confluencia de intereses diversos.
- Reducir las magnitudes de incertidumbre, las actuaciones contradictorias y los esfuerzos estériles.
- Coordinar la participación y la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente de los profesores.
- Racionalizar el trabajo docente y de los alumnos potenciado las capacidades de cada cual y favoreciendo el crecimiento personal y profesional.
- Racionalizar el uso del tiempo.
- Clarificar los objetivos que la institución se plantea y los medios de que dispone para conseguirlos.
- Generar motivación e incentivos para el trabajo del profesorado.
- La cualificación de los miembros de la comunidad educativa para una gestión más eficaz del centro.

- Configurar, poco a poco, un centro escolar con personalidad propia.

La evaluación formativa interna periódica de la acción educativa del centro, El proyecto educativo de centro (PEC), la Programación General de Centro de carácter anual (Plan Anual), el Reglamento de Régimen Interior, el Presupuesto, la Memoria y el desarrollo del currículum (Proyecto Curricular de Centro) que realice cada institución deberían ser los instrumentos clave, los ejes que orientasen la intervención educativa institucional. Todos ellos se relacionan y se complementan mutuamente, como puede verse en la gráfica que sigue:

➤ INSTRUMENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO



Se conciben más como unos instrumentos de carácter sencillo, realista y práctico que como un conjunto de condicionamientos internos y externos a que está sometido el Centro Educativo: es decir, los márgenes de autonomía de los centros que les marca la legislación, las características del entorno escolar y el propio centro educativo y su tipología.

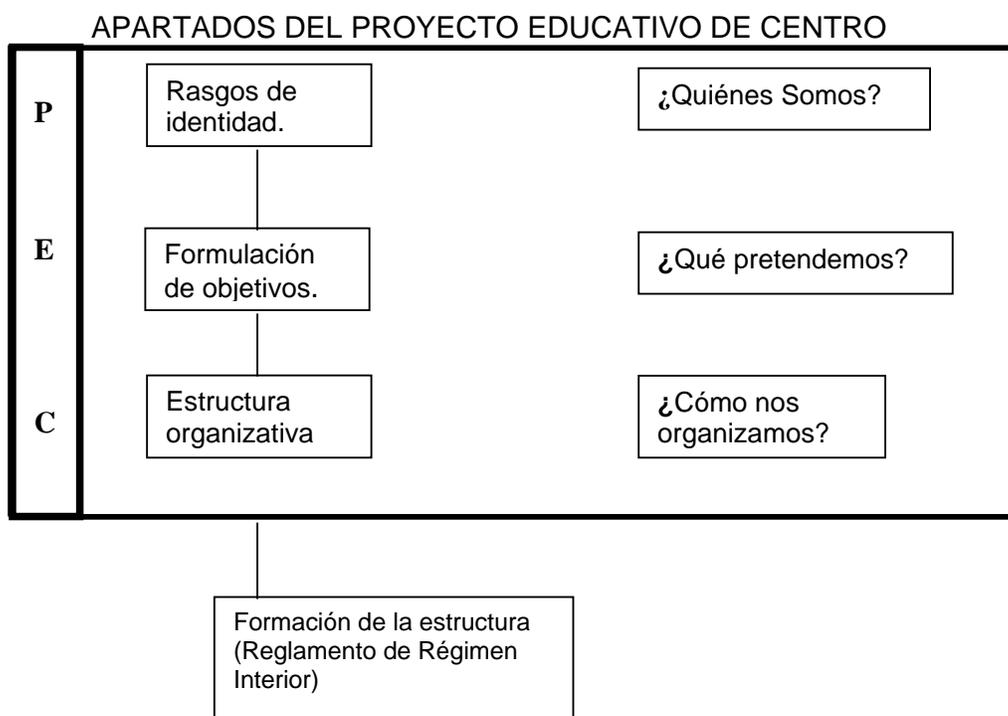
➤ EL QUÉ, EL CÓMO Y EL CUÁNDO DEL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO.

Por lo que se refiere a sus apartados y características, se concibe al PEC como una propuesta integral que permite dirigir coherentemente el proceso de intervención educativa en una institución escolar.

El PEC es, sobre todo, un contrato que compromete y vincula a todos los miembros de la comunidad educativa en una finalidad común. Es el resultado de un consenso que se plasma después de un análisis de datos, de necesidades y expectativa. Elaborar el Proyecto, más que un trabajo enfocado hacia la consecución de un instrumento de carácter administrativo y burocratizado, es una oportunidad –sobre todo para el profesorado- de hablar, de revisar y de poner en común los planteamientos instructivos, formativos y organizativos del centro donde trabaja.

En cuanto a su contenido, el PEC es un instrumento para la gestión que coherentemente con el contexto escolar- enumera y define los rasgos de identidad del centro, formula los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa de la institución.

El diagrama que propone (Antúnez: 1987: 12) intenta representar estos apartados y ordenar el estudio de su contenido.



Con respecto a sus características, y profundizando en su sentido y contenido, el PEC es un instrumento que:

- Sintetiza una propuesta de actuación en un centro escolar, explicando su identidad o principios, sus objetivos y estructura organizativa.
- Resume los planteamientos ideológicos del centro educativo.
- Se elabora y se aplica de manera participativa y democrática.

- Nace en consenso y de la confluencia de intereses diversos.
- Establece medios y marcos de actuación racionalmente fundamentados. Es directivo.
- Es de aplicación posible, ya que sitúa en una perspectiva realista sin olvidar las dosis de utopía siempre necesarias en educación.
- Tiene un planteamiento prospectivo.
- Es singular, propio y particular de cada centro.
- Se fundamenta en su coherencia interna.
- Establece el patrón de referencia para el despliegue del vitae y de los planes de centro sucesivos.
- En su elaboración y aplicación está orientado por un enfoque paidocéntrico, es decir, centrado en el alumnado.

El PEC debería ser el instrumento en el que se pudiesen encontrar las justificaciones a las decisiones que continuamente se deben tomar en el centro escolar. A menudo se han de tomar decisiones relativas al currículum, como por ejemplo:

- ¿Cómo evaluamos?, ¿En función del rendimiento suficiente?, ¿Del rendimiento satisfactorio?
- ¿Qué enfoque damos a la atención a la diversidad?
- ¿Cómo introducimos las técnicas de trabajo intelectual?, ¿Dentro del área de lengua?, ¿Cómo una materia diferenciada dentro del currículum? ¿A través de todas las áreas del currículum?
- También han de tomar decisiones respecto a la organización y la gestión del centro, como por ejemplo:
 - ¿Abrimos o no a la participación de los padres las diversas comisiones que tenemos en el centro?
 - ¿Qué me corresponde hacer realmente como tutor con este grupo de alumnos?, ¿Cuáles son mis funciones?
 - ¿Qué papel debemos atribuir al profesorado de educación especial en este centro?
 - ¿Qué contenido damos a las reuniones de ciclo, de departamento o de equipo de nivel cuando los diferentes profesores que ejercemos la docencia en un mismo grupo clase nos reunimos con el tutor?

U otras, si se quiere, aún más domésticas o prosaicas, como:

- La circulación del alumnado ¿debe hacerse en islas?
- Los informes a los padres / madres ¿se entregan por medio de los propios alumnos, por correo o a mano? (Podrán ser comentados por tutoría).
- O, genéricamente, ¿en qué marco general de centro se inscriben las respuestas a las cuestiones anteriores?...

Las diferentes respuestas a todas estas preguntas tendrían que poder fundamentarse en el PEC, concebido como un instrumento que sirve de marco de referencia.

Ahora bien, bajo una perspectiva racional y lógica, para que se pudiesen tomar decisiones, el PEC tendría que estar elaborado previamente. Dicho de otra manera, el PEC debería ser anterior a las decisiones sobre el diseño y el desarrollo de planes específicos, del currículum o sobre aspectos normativos.

Pero la realidad nos dice que en general no es así, que estas decisiones se tienen que adoptar de manera cotidiana, inaplazable, y a veces sin tener elaborado –al menos de manera explícita- el Proyecto. ¿Qué hay que hacer entonces? El centro escolar no puede paralizarse hasta que tenga recogidas de manera explícita -las directrices generales del centro para, a partir de aquel momento, ir deduciendo orientaciones para la práctica. A menudo habrá que hacer simultáneamente las tareas de discusión para determinar la definición institucional, los grandes objetivos del centro, de su estructura organizativa y de las tareas de vida cotidiana del centro, como por ejemplo la elaboración y el desarrollo del currículum, las decisiones de gobierno o la creación de pautas normativas, entre otras.

Ahora bien, se puede plantear la elaboración del PEC de una forma más inductiva. Es decir, a partir de la discusión –sobre pequeñas cuestiones, tratar de llegar a acuerdos y principios institucionales, que, a su vez, iremos incorporando al PEC, que se elaborará simultáneamente. Elaborar unidades didácticas en común entre el profesorado de un mismo ciclo o entre aquellos que imparten una misma área o materia, o fijar en común la regulación de la convivencia en el centro, podrían ser dos ejemplos de cómo se puede propiciar el trabajo en equipo para la consecución de acuerdos. En ambos casos, la determinación de criterios comunes para la elaboración, del currículum y del reglamento

está sirviendo a la vez para fijar los criterios generales de centro que tendrán que conformar el PEC.

➤ EL PROYECTO EDUCATIVO Y EL DISEÑO Y DESARROLLO CURRICULARES DEL CENTRO (PROYECTO CURRICULAR DE CENTRO PCC).

Las bases o fuentes de referencia para el desarrollo del currículum se derivan de determinadas convicciones pedagógicas, psicopedagógicas, antropológicas e ideológicas que la Administración Educativa ha asumido. Las directrices más inmediatas y particulares, en cambio, tendrían que venir –también orientadas por un conjunto de principios y convicciones- determinadas pro el Proyecto Educativo propio de cada centro.

Las tareas de desarrollo curricular (a partir del Diseño Curricular Base proporcionado por la Administración) son propias de los profesores. Así parece inferirse de las pautas del propio (Coll: 1987: 30) cuando concibe el currículum como –(...) una guía para los encargados de desarrollarlo, un instrumento útil para orientar la práctica pedagógica, en ayuda para el profesor.

Si el currículum es un intento para comunicar qué se debe enseñar, cuándo y cómo, y qué se tiene que evaluar, cuándo y cómo, parece evidente que es al conjunto de profesores del centro a quien corresponde determinar estas precisiones.

El énfasis para atribuir claramente a los profesores el desarrollo curricular de la escuela viene determinado por la necesidad de diferenciar algo la naturaleza del diseño y el desarrollo curricular de la escuela y el PEC.

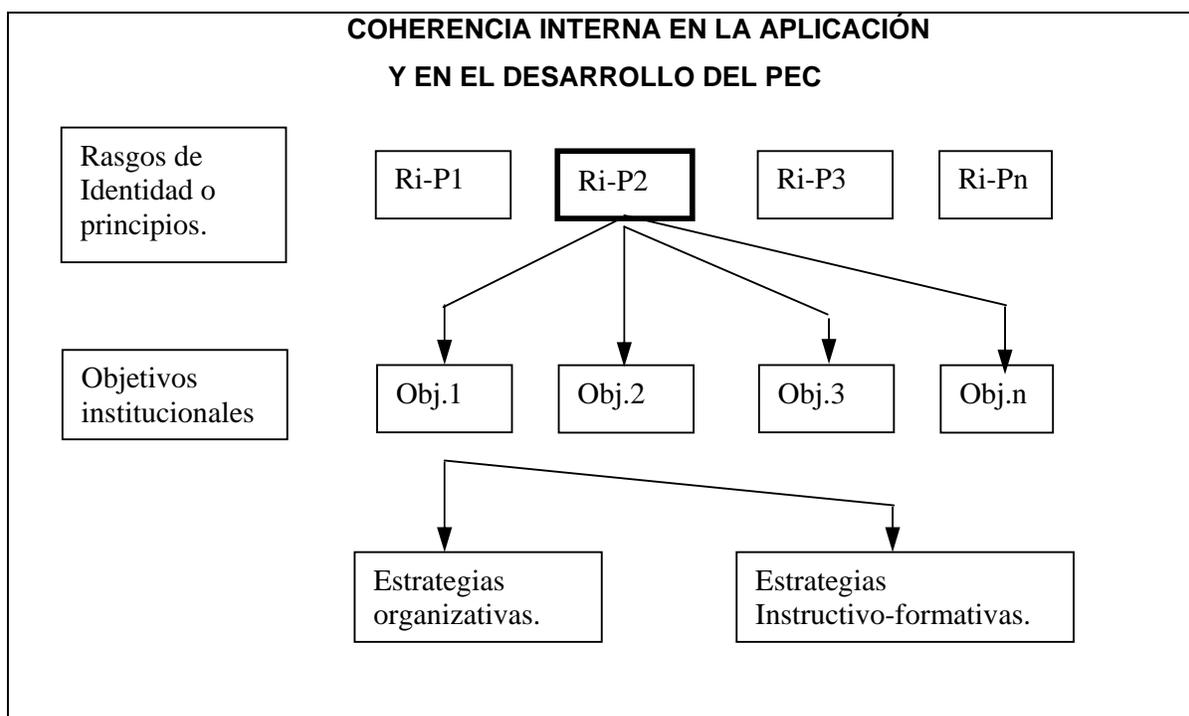
Así, mientras el PEC recoge las grandes pautas orientadoras de la acción en la escuela, el desarrollo curricular es la acción misma centrada en los procesos de enseñanza-aprendizaje inspirada en una reflexión teórica: ambos proyectos, sin embargo, tienen en común las intenciones educativas del centro que los presidirá.

El desarrollo curricular como concreción documental no forma parte estrictamente del PEC, sino que es un instrumento paralelo del mismo; una concreción más del Proyecto. Los dos tienen un carácter complementario.

Los equipos de profesorado (de nivel, ciclo, departamentos, seminarios, etc.) y, en última instancia, el propio profesor/a, son los responsables del despliegue de las grandes pautas curriculares de la Administración, de carácter prescriptivo y orientativo, de manera que, matizadas por las directrices del PEC como documento más ideológico, sean adaptadas a la realidad de la escuela y transformadas en programaciones didácticas específicas con unidades temáticas debidamente secuenciadas y temporalizadas..

➤ COHERENCIA INTERNA EN LA APLICACIÓN Y EN EL DESARROLLO DEL PEC.

En la secuencia de la gráfica siguiente, que solamente representa el proceso interactivo de manera parcial, cada uno de los principios de la escuela genera un -mas de uno- objetivo institucional en ámbitos diferentes. Del mismo modo, la acción integrada de varios principios podría ser también el origen de alguno o algunos objetivos.



Análogamente, cada objetivo o grupo de objetivos inciden y condicionan las estrategias organizativas, instructivas y formativas. De esta manera, se determina un tipo de

elaboración, aplicación y desarrollo del PEC, y una referencia para velar por su coherencia interna.

Las comprobaciones y las necesidades sucesivas del grado de adecuación entre el PEC y las necesidades y actuaciones cotidianas han de generar modificaciones y mejoras que posibiliten ejecutar propuestas y estrategias cada vez más apropiadas al profesor/a. Todo ello tiene que favorecer una actitud crítica e investigadora en la acción que hará que los miembros de la comunidad escolar se sientan más protagonistas de la gestión.

Ahora bien, hay un requisito fundamental sin el cual no se puede garantizar una implantación eficaz del proyecto: la coherencia. Tiene que haber una coherencia interna entre los apartados del PEC y una coherencia en su aplicación.

Como hemos podido ver, los objetivos que plantea la escuela han de estar subordinados y en sintonía con los principios o rasgos de identidad. Y a su vez, la consecución de esos objetivos dependerá de la estructura organizativa que posea el centro, o exigirá una nueva adecuación de esa estructura a los objetivos que se proponen.

Si no existe coherencia entre los tres apartados, el Proyecto puede quedar como un documento meramente testimonial pero poco realista y difícilmente aplicable.

➤ EL REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERIOR (RRI)

Toda organización, para funcionar, necesita de un cierto grado de formalización. La formalización se expresa mediante el conjunto de reglas, normas y procedimientos que la propia organización crea para posibilitar que su estructura funcione.

Hay organizaciones con un alto grado de formalización: un regimiento militar sería un buen ejemplo. Hay otras que lo tienen bajo: una peña gastronómica de amigos o una familia. Pero las tres precisan de ciertas normas sin las cuales su funcionamiento se tornaría conflictivo o imposible.

En un centro educativo, de poco serviría fijar las funciones de un equipo de ciclo (quedarían recogidas en el apartado estructura organizativa, dentro del PEC) si a continuación no se estableciese cada cuánto se reunirán sus miembros (regla/norma), o cómo se determinará la persona que deberá ocuparse de las tareas de coordinación de

ese grupo (procedimiento), o la periodicidad en la renovación de ese cargo (regla/norma), si se da el caso.

Ese mismo centro educativo quizá contemplará, entre sus objetivos institucionales (apartado del PEC) un propósito que se refiera a <<potenciar procesos internos y externos de información>>. Ello exigirá fijar, entre otras cuestiones, el hecho de que se informe a los padres y las madres de la marcha de sus hijos, pero necesitará fijar cómo hacerlo. O seguramente tendrá como propósito potenciar unos hábitos personales y sociales dados entre sus alumnos, pero, acto seguido, deberá determinar los procedimientos de intervención para aplicar a las personas que no cumplan con la regulación de la convivencia. O bien estará convenido que determinadas decisiones se han de tomar colegiadamente, pero deberá fijar el quórum necesario, así como también con qué reglas relativas a los procedimientos de votación, registro y seguimiento de acuerdos, etc.

El Reglamento de Régimen Interior (RRI) es el documento que recoge la dimensión formalizadora de la estructura organizativa. Es decir, el conjunto de reglas, normas y procedimientos que determinan cómo se realizarán las funciones de las diferentes unidades organizativas.

El RRI será un texto articulado, y la responsabilidad de su elaboración corresponde al Consejo Escolar de Centro, sus artículos:

- Regularán el funcionamiento de los órganos de gobierno, equipos y cargos; de los servicios de carácter psicopedagógico (biblioteca escolar, por ejemplo); De los servicios de carácter complementario (comedor, transporte, etc.).
- Fijarán cómo habrá que actuar ante situaciones de contingencia; es decir, ante acontecimientos que sabemos que eventualmente pueden producirse pero que no podemos prever.
- Expresarán la regulación de la convivencia en el centro dentro de los límites que presenta el actual ordenamiento legal en cuanto a los derechos y los deberes de los alumnos, y se incluirán las normas disciplinarias del centro.
- Finalmente, recogerán los requisitos para la modificación eventual del propio reglamento.

➤ PLANES ESPECÍFICOS Y LA PROGRAMACIÓN GENERAL DE CENTRO DE CARÁCTER ANUAL.

Los planes específicos.

Son concreciones del PEC, del cual se derivan, que se desarrollan en un plazo de tiempo específico. Se expresan mediante un objetivo: que conseguir, enumerando el conjunto de etapas que ha de cubrirse distribuidas en unos plazos desde su inicio hasta el final.

Así, por ejemplo, un centro escolar que formule como un Principio / nota de Identidad en su PEC; <<la gestión de nuestro centro es democrática, lo que se supone la participación real (...) >> deberá derivar, como consecuencia, un plan de gestión. Este plan específico estará expresado en diversas etapas, que deberán cubrirse durante un cierto número de cursos escolares. Una vez que hayan analizado, podremos decir que el Plan se ha ejecutado de una manera o de otra y podremos evaluar los resultados.

O bien un centro que en su PEC se plantee como propósito atender a la diversidad o tratar de adecuar el currículum a los alumnos con necesidades educativas especiales, seguramente –como consecuencia- podría diseñar un plan específico: -Crear y poner en funcionamiento el departamento / servicio de orientación escolar-, que abarcaría diversas fases, como se recoge en el ejemplo siguiente, las cuáles podrían ocupar más de un curso escolar.

Otros planes específicos de duración variable podrían ser, entre otros:

- Puesta en marcha de la Bibliotecas de aula.
- Actualización de los datos personales del profesorado y del alumnado en secretaría.
- Elaboración del inventario general del centro.
- Elaboración de una programación vertical de hábitos.
- Elaboración de una programación vertical relativa a la expresión escrita.
- Etc.

La programación general de centro de carácter anual (Plan Anual de Centro)

Es el plan de acción operativo para el desarrollo y el control de las actividades derivadas de los objetivos preferentes que el centro fija para cada curso escolar.

Los objetivos preferentes para cada curso están dados por los diferentes planes específicos que estén en marcha y aquellos que, eventualmente, se inicien en aquel año. El plan es, por lo tanto, una concreción del PEC.

El Plan Anual recogerá aquello que corresponde hacer de cada plan específico durante le curso escolar en cuestión.

En realidad, en el Plan Anual sólo se deberían incluir los objetivos que implican innovación y desarrollo, y no los propósitos de simple mantenimiento o aquellos que prácticamente están definidos por la inercia escolar.

Como ha señalado (Antúnez: 1987: 5-9), un esquema sencillo pero completo para planificar los procesos que deben desarrollarse para conseguir cada objetivo, podría ser:

OBJETIVO:					
ACCIONES / ETAPAS	RECURSOS			TEMPO- RALIZACIÓN	RESPON- SABLES
	Personales	Materiales	Funcionales		

Además de la especificación y el desglose de los objetivos prioritarios, el Plan Anual recogerá también la distribución del tiempo (horarios y jornada, planificación de reuniones de todo el curso, periodos de información a las familias sobre evaluación de alumnos, etc.), las salidas, las actividades extraescolares y de carácter complementario (semana cultural, celebraciones tradicionales, etc.).

Sería conveniente que el Plan Anual de Centro fuese acompañado por presupuesto. Como cualquier otra sociedad, los centros educativos necesitan realizar una previsión de los ingresos y de la distribución de los gastos del centro para el periodo de un curso en función del Plan Anual.

Se subraya en función del Plan Anual porque a la hora de determinar las prioridades y los criterios para asignar determinadas cantidades o partidas económicas a los diferentes centros de coste deberían prevalecer los objetivos prioritarios que la institución tiene planteados para aquel curso escolar.

Tal vez sería interesante laborar los presupuestos anuales en función de los objetivos que tiene el centro en el año en cuestión, y no utilizar los mismos centros de coste del año anterior con las mismas asignaciones económicas del año anterior aplicándoles simplemente el aumento vegetativo que permite el propio aumento vegetativo de los ingresos percibidos vía subvención o financiación privada.

La elaboración, la aprobación, la ejecución y el control del presupuesto implican tareas de gestión que no afectan directamente al currículum, pero que indudablemente constituyen un elemento de apoyo importante.

➤ LA MEMORIA

A menudo se ha identificado la Memoria Anual como un documento de gran volumen, de elaboración complicada, compilador de una serie de datos escasamente útiles a los cuales los educadores dan un valor puramente administrativo y formal.

Esta valoración está justificada, sobre todo, cuando desde la Administración y desde la titularidad de determinados centros se han dado pautas de elaboración a menudo confusas.

Son conocidos de todos los requerimientos que mezclan la solicitud de las estadísticas de alumno apropiados o suspendidos puramente cuantitativas, sin contextualizar, juntamente con la demanda de cuántos metros cuadrados tienen las dependencias escolares. Se trata de guías de elaboración de memorias que solicitan definiciones institucionales, horarios de profesores y criterios de promoción de alumnos, juntamente con las titulaciones y las especializaciones de los profesores.

Como también es sabido por todo el mundo, este embrollo de informaciones y la reiteración en la demanda han generado incredulidad y desconfianza tiene su razón de ser al comprobar que casi nunca ha sido revisada la Memoria, ni se ha devuelto la información de feed-back ni, aún menos, ha sido valorada en común entre los miembros

de la comunidad escolar ni tampoco por la autoridad administrativa externa o simplemente jerárquica.

La Memoria debería tener como referencia el Plan Anual. Si éste ha sido expresado mediante esquemas o instrumentos como el que presenté en el ejemplo, será relativamente fácil el seguimiento y el control de las diversas etapas. Como consecuencia, la Memoria se elabora durante el curso escolar. Es decir, que hay que recoger información no únicamente a fin de curso, sino dar a la Memoria un enfoque de utilidad para la evaluación formativa que, sobre todo, pone el acento en los procesos.

En cuanto a su contenido, puede recoger informaciones en tres niveles de profundización:

- Nivel A. Enumeración de realizaciones y logros específicos en función de lo que estaba previsto en el Plan Anual y, también, enumeración de realizaciones y logros no previstos.
- Nivel B. Incluye el nivel A y, además, la evaluación, los por qué de los resultados obtenidos. También recogerá las perspectivas y las sugerencias para el Plan Anual del curso siguiente, como por ejemplo qué propósitos conviene reiterar o descartar, sobre qué objetivos hay que profundizar, etc.
- Nivel C. Incluiría los dos anteriores y, además, los anexos documentales justificativos de actividades y logro, relevantes llevados a cabo. Por ejemplo, si durante el curso el centro ha elaborado y aprobado un nuevo reglamento, habría que añadirlo a la Memoria a modo de anexo, conservando la coherencia entre los planteamientos institucionales (Pascuali: 1997: 98-136).

➤ AUTONOMÍA Y GESTIÓN DE UN CENTRO ESCOLAR.

La autonomía de los centros escolares y su margen de actuación está centrada en estos momentos el debate sobre la cuestión escolar que ha sido –y en buena medida sigue siendo- uno de los temas que más ha interesado e incluso apasionado a la opinión pública en los últimos años. Y está adquiriendo esta importancia, porque el grado de autonomía de que disfrute un centro dependen las posibilidades de caracterización de un centro escolar y, en consecuencia, una mayor o menor capacidad del conjunto del sistema escolar de responder a las cuestiones que se han ido debatiendo en la forma más adaptada a la diversidad de situaciones en que se desarrolla la actividad educativa.

La autonomía es el campo de libre actuación de un centro dentro del marco general del conjunto del sistema escolar y educativo; es, por tanto, un medio que facilita dar una respuesta propia y adaptada a los problemas generales en un contexto determinado. No tiene en sí misma más interés que la de permitir una respuesta concreta a las grandes cuestiones que han sido objeto de debate social en torno a la escuela. Un debate que ha podido parecer diferente según el tema que se haya suscitado y sin conexión entre unos temas y otros, entre unos posicionamientos y otros; pero que, en el fondo, no ha sido sino el proceso de una misma cuestión que, al afrontar situaciones y realidades nuevas, se ha ido enriqueciendo y ha permitido ir profundizando en el significado real de cada una de las posturas.

- **La Comunidad Escolar, como Estructura Organizativa para la Gestión.**

Desde lo que se afirmaba al hablar de gestión democrática de los centros escolares hasta lo que se puede entender por organización comunitaria de la escuela hay un avance sustancial. En primer lugar, porque el contenido abarca aspectos más profundos y, en segundo lugar, porque el ámbito se amplía desde la gestión directiva, al plano operativo y, sobre todo, a la relación pedagógica directa.

La concepción que subyace en la idea de comunidad escolar, como estructura organizativa, se aparta del asamblerismo como forma de deliberación y de decisión, puesto que en el asamblerismo no hay distribución en funciones y tareas, ni se facilita la existencia de órganos operativos y decisorios a distintos niveles. La asamblea –de centro, de ciclo, de aula/ de profesores, de padres, de alumnos- es una estructura válida para unas tareas determinadas, pero no como la estructura organizativa que abarque todas las tareas posibles en un centro.

Se diferencia profundamente de la organización actual en la que se distribuyen las funciones, pero por el camino inverso de las responsabilidades se llega a una total jerarquización. La responsabilidad del incumplimiento de una tarea o de la falta cometida a un nivel que salta al nivel superior hasta alcanzar al director del centro, que al final siempre es responsable de todo lo que suceda o falte en el centro, incluso hasta en el terreno de lo penal, es una trampa que no se puede sostener.

La diferenciación entre los planos directivos y operativos tiene un valor lógico, pero, cuando se traduce en estructuras paralelas y jerarquizadas, rompe el sentido de lo que es una comunidad escolar. Será negativo olvidar que hay distintos niveles de actuación y distintas formas de participación, algo que puede suceder fácilmente en una organización asamblearia; pero también lo será el llegar a estructuras organizativas con distribuciones de funciones y distinción de personas que las ejecutan, como sucede en los modelos excesivamente tecnificados. La presencia de la comunidad educativa como tal, aunque con distintas formas de presencia, en los dos niveles es un modo más coherente con lo que se puede entender como un funcionamiento de una comunidad escolar.

De todos modos lo más significativo de una comunidad escolar es llegar a un funcionamiento real, es decir, al plano de la relación pedagógica misma, en la que se establezca una auténtica relación de grupo humano, como condición previa para la labor educativa y de aprendizaje. Una escuela entendida como comunidad educativa tiene como objetivo el logro de unas relaciones interpersonales dinámicas, de modo que exista un auténtico grupo en el que cada individuo, en su realidad, tenga un espacio propio, una presencia y un rol positivo que desarrollar con autonomía y responsabilidad. Que no exista un único patrón de comportamiento, ni un único proceso de desarrollo personal y grupal, ni una jerarquización en la diversidad de personas, sino una valoración de lo que cada uno es y cada uno aporta al grupo al que pertenece.

Toda la estructura organizativa de centro, de ciclo, etc., no tiene otra misión que favorecer la existencia y el desarrollo de grupos, que conectados entre sí den lugar a una comunidad vertebrada en su interior y positivamente integrada con toda la comunidad social (barrio, pueblo, ciudad...). Y lograr que en cada grupo y en el conjunto de la comunidad escolar se vaya desarrollando un Proyecto Educativo que facilite el contacto con la realidad y la comunicación entre las personas sin mediaciones extrañas o manipuladoras; que trate de compensar, dentro de sus posibilidades, las desigualdades que puedan derivar en discriminación; que respete la diversidad e integre en un todo heterogéneo que favorezca la convivencia, el descubrimiento del otro, la riqueza de formas de ser y de entender el mundo.

Y para el logro de estos objetivos será necesaria la autonomía tanto la definición del Proyecto Educativo como para establecer una estructura organizativa propia.

REFLEXIONES.

El Proyecto Educativo de un Centro Escolar.

Una concepción abierta y flexible de la educación escolar precisa de un alto grado de autonomía para establecer un Proyecto Educativo propio y un modelo de organización que permita poner en marcha tal proyecto contando con los recursos suficientes.

Todo centro escolar desarrolla siempre un Proyecto Educativo, pero es frecuente que no esté explícito, que sea contradictorio o al menos incoherente y no dé respuestas suficientes y consecuentes a las cuestiones que hoy se plantean al sistema educativo. Los centros públicos –por querer marcar diferencias con los centros privados, que tenían un Proyecto Educativo basado en un ideario- han caído en el extremo contrario de no tener un Proyecto Educativo claramente definido. Sin embargo, todo centro escolar debe plantearse claramente lo que pretende hacer y en virtud de qué valores y objetivos se decide una organización, una programación, unos métodos, unas formas de evaluación y unas relaciones interpersonales. Y los centros deberán planearse la coherencia de tal proyecto, no sobre la base de una ideología, sino del pluralismo existente en la propia comunidad social y en su reflejo en la comunidad escolar.

El Proyecto Educativo de un centro escolar ha de ser fruto del consenso de toda la comunidad escolar. El logro de este consenso es ya en sí mismo un objetivo básico para la conformación de la comunidad educativa. El consenso social es la forma de que el pluralismo no se vea impedido por la fuerza de un grupo mayoritario y que, en lugar de la confrontación, se trabaje por la vía de la participación y la colaboración. Asimismo será posible que todos los miembros de la comunidad asuman como suyo el proyecto y lo tengan como pauta en la realización del trabajo que le corresponde a cada uno. Sin embargo, el consenso no se contrapone a la existencia de conflictos, aunque pone un límite a los conflictos y un campo de libre debate.

Un Proyecto Educativo ha de dar una respuesta concreta a las cuestiones relacionadas con la función ideológica, la función social y la función democratizadora de la escuela, así como su contribución a la integración de los alumnos en la comunidad social. Los centros han de situarse en la línea de una escuela pluralista en lo ideológico, compensadora en lo social, integradora en lo comunitario y vasta en lo cultural. En este

marco, irán plasmándose las líneas básicas de trabajo, las propuestas concretas de acción, las formas de organización interna en los distintos niveles, así como el ritmo de desarrollo de tales propuestas, adecuándose a las características, aspiraciones y necesidades de la comunidad social y de cada grupo de alumnos en particular. El margen de flexibilidad y de opcionalidad que tenga un centro escolar podrá facilitar una adaptación mayor o menor a la realidad en la que se desarrolla el trabajo escolar.

El Proyecto Educativo de un centro escolar es lo que dará coherencia al centro como unidad en la totalidad y lo que marcará las vías de progreso en el tiempo. La existencia de un equipo pedagógico coherente con el Proyecto Educativo y con una estabilidad suficiente son condiciones indispensables para que exista un Proyecto Educativo operativo.

En un proceso lógico, del Proyecto Educativo deben dimanar el Plan Anual de Centro y el Reglamento de Régimen Interior. En la práctica, lo primero será ir elaborando planes anuales y formas de organización consecuentes con los mismos; a partir de ellos, en un proceso de reflexión conjunta, de análisis de lo que se ha llevado a la práctica y el desenvolvimiento con detenimiento de la realidad, será posible llegar a la definición, nunca fija e inamovible, siempre revisable, de un Proyecto Educativo.

BIBLIOGRAFÍA.

1. AGUILAR, Luis, Gestión de Proyecto Educativo, El Colegio de México, México, 1993.
2. ALTHUSSER, Estructuralismo y Estrategia Política, Editorial Díaz Santos, Madrid, 1972.
3. ANDERSON Luis F., Information about the Administration, Proceedings of the Royal Society of London A, 1992.
4. ANTUNEZ, S. "Hacia una gestión autónoma del Centro Escolar", en Claves para la Organización de Centros Escolares. ICE/ Horson Barcelona, 1987.
5. ANTÚNEZ, S.; del Carmen, L.M.; Imbernón, F.; Parcerisa, A. Y Zabala, A. Del proyecto educativo a la programación de aula. El qué, el cuándo y el cómo de los instrumentos de la planificación didáctica. Barcelona, España: Graó. 1997.
6. BALL, Consultores hettinger administration, London, 1990.
7. BERMAN, Gestión Escolar, Diana, México, 1993.
8. BUCHELE, Robert F., Planeación y Organización, Mc Graw Hill, México, 1978.
9. COLL, Psicología y currículum, Barcelona, Laia, 1987.
10. CROZIER, Michel y Friedberg E. El autor y el Sistema, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
11. EZPELETA, Investigación en el campo del Currículum, Pasillas MA (Comp.), México, 1986.
12. EZPELETA, Problemas y Teoría a propósito de la Gestión Pedagógica, Santiago de Chile y México, 1991
13. EZPELETA y Furlán, La Gestión Pedagógica de la Escuela, Santiago de Chile, 1992.
14. FAYOL, Teoría de la Organización, México, 1974.
15. FERNANDEZ, Arena José A., El Proceso Administrativo, Editorial Diana, México, 1991.
16. FILHO, Bruno, Desenvolvo Programs de Marketing, 1965.
 - a. <http://www.newpbw.com.br/hp.php?pbw=bns301>.
17. FOURASTIE, Semejanzas en el Administración, Panorama Editorial, México, 1995.

18. GIMENO, Sacristán, Calidad en los Centros Educativos, Editorial Normal, Colombia, 1991.
19. GUZMÁN Valdivia, La Administración, la Calidad personal y...., Trillas, México, 1961.
20. GVISHIANI D., Dirección, Administración y...., Prognostike, México, 1963.
21. HAROLD Koontz, Administración, Mc Graw Hill, México, 1994.
22. HAROLD, Koontz y Cyril O'Donnel, Elementos de Administración, Mc Graw Hill, México, 1994.
23. HELLER, Robert, Cómo Dirigir al Personal, Editorial Legis, Colombia, 1987.
24. HENRY Sisk y Mario Suerdlik, Administración y Gerencia de Empresas, SOUTH-Western Publishing CO U.S.A. 1979.
25. JOSEPH, L. Massie, Bases esenciales de la Administración, Diana, México, 1983.
26. KAUFMAN, Roger A., Planificación de Sistemas Educativos, Trillas, México, 1995.
27. KENT, Planeación, Mc Graw Hill, México, 1990.
28. KOTARBINISKI, Qué ciencia para que practicas...., Akutalizo Wana, Varsovia, Polonia, 1981.
29. KOONTZ y O'Donnell, Administración Moderna, 5ª. Edición, Mc Graw Hill. 1980.
30. LORTIE, De la Planeación, Editorial Díaz Santos, Madrid, 1975.
31. MASSIE I. Joseph, La Planeación Administrativa, Mc Graw Hill, Octava Edición, 1983.
32. PASCUALI, Roberto (Coordinador). (1988). La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio. Madrid, España: Narcea.1997.
33. P.E. HAMMOND, R.W. Hawkes, B.H. Junker, Comparative Studies in Administration, University of Pittsburth Press, 1959.
34. REYES, Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Limusa, México, 1976.
35. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas, ECAFSA, 5ª. Ed. México, 1990.
36. SANDER, Benno, Administración de la educación en América Latina, Ed. Troquet, 1982.
37. TEDESCO, Los Pilares de la Educación del Futuro, en Debates de la Educación, Barcelona, 1983.
38. TEDESCO, De las Reformas Educativas, Boletín N° 35 UNESCO, Diciembre 1994.

39. TERRY, G.R., Principios de la Administración, C.E.C.S.A. México, 1984...
40. URWICK, Enfoques Teóricos de la Administración, Prentice-Hall Hispanoamerican, México, 1992.
41. VERGARA, José María, La Organización Científica, Panorama Editorial, México, 1985.
42. ZABALZA, M.A., Los Objetivos del Proceso Diseño y desarrollo curricular, Madrid Narcea, 1991.