

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL AJUSCO

UNIDAD 092, D.F.,



SECRETARÍA ACADÉMICA

**ÁREA ACADÉMICA: 1. POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESOS
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN**

PROGRAMA EDUCATIVO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TEMA: FUNCIÓN DIRECTIVA

TÍTULO: GESTIÓN EDUCATIVA (UNA REFLEXIÓN)

**TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

NOMBRE: MANUEL TLALOC ORTUÑO MALDONADO.

DIRECTOR: HÉCTOR REYES LARA.

MEXICO, DF, JUNIO DE 2009.

Tabla de contenido

	Pá
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Proyecto de Investigación	4
1.1 Problematización	4
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos de la Investigación	11
1.4 Metodología de la Investigación	12
1.5 Técnicas e instrumentos de la Investigación	13
Capítulo 2: Diagnóstico de la Educación Básica en el sector educativo de México	14
2.1 Gasto Nacional y Federal en la educación	14
2.2 Cobertura del Sistema Educativo Nacional	16
2.3 Sistema Escolarizado	18
2.3.1 Educación Básica	19
2.4 Indicadores de Rendimiento Escolar	20
2.5 Educación para la Vida y para el Trabajo	20
2.6 Innovación para una Educación de Calidad y a la Vanguardia	21
2.6.1 Programa Escuelas de Calidad	21
2.6.2 Programa Enciclomedia	22
2.6.3 Libros para el Alumno y el maestro	24
2.6.4 Otras Tecnologías de Información y Comunicación	24
Capítulo 3. Gestión Educativa: sus aspectos esenciales	26
3.1. Definición de Gestión Educativa, como una modalidad de Administración de Empresas Educativas	26
3.2 Fases de la Administración Aplicables a la Gestión Educativa	27

3.2.1 Fase Mecánica de la Gestión Educativa	28
3.2.2 Fase Dinámica de la Gestión Educativa	31
Capítulo 4. Gestión Educativa	35
4.1 Dimensiones de la Gestión Educativa	35
4.2 La Gestión Educativa, dentro de la Institución	38
4.3 Elementos y Aportaciones de la Gestión Educativa en la Institución	40
4.4 Concepto amplio de la Gestión Educativa	41
4.5 La Gestión Educativa	42
4.6 Gestión Educativa, un concepto amplio	43
4.7 La Gestión Educativa Estratégica	45
Capítulo 5 La Función Directiva bajo el Enfoque de la Gestión Educativa	47
5.1 Contexto de la Función Directiva	47
5.2 El Perfil del Director del plantel	49
5.3 El Gestor Directivo como administrador de la educación	49
5.4 La Función Directiva dentro de la Gestión Educativa	51
Capítulo 6 El Liderazgo en el Directivo para favorecer el desarrollo en la institución escolar	55
6.1 Características del Liderazgo	55
6.2 El Liderazgo en el Directivo de la Educación Básica	58
Conclusiones	62
Recomendaciones	66
Bibliografía	69
Relación de cuadros	
1. Gasto Nacional y Federal en la educación 2000/2007	11

2. Cobertura del Sistema educativo Nacional	12
3. Promedio de Escolaridad e Índice Nacional de Analfabetismo	13
4. Matrícula del Sistema Nacional Escolarizado 2000/2007	14
5. Matrícula de la Educación Básica 2000/2007	15
6. Programa Escuelas de Calidad 2000/2006	16

Relación de Figuras

1. Plan general de actividades académicas en el Grupo 6 A	25
2. Organigrama del Plantel Héroes de la Revolución	27

Relación de Gráficas

1. Gasto Nacional y Federal en educación	11
2. Cobertura del Sistema Educativo Nacional	12
3. Matrícula de educación Básica	14
4. Escuelas de Calidad	18

AGRADECIMIENTOS

Esta parte de la tesina es muy importante ya que las personas que menciono adelante, fueron la inspiración para lograr una de mis metas ya que compartieron desvelos, preocupaciones e incluso conocer sobre el tema de educación para apoyarme en los momentos difíciles de mi carrera.

Hoy que se logra esta meta comparto mi felicidad con mis padres Alberto Ortuño, Guadalupe Maldonado, mi esposa Vanesa Gonzáles, mis hermanos Acamapiztli, Miscoatli y Tonatiuh además de mi hija Camila quien me impulso en la ultima parte, gracias a ellos y a todos mis familiares y amigos que me apoyaron hasta el ultimo momento.

En este espacio es importante mencionar la participación de el profesor Héctor Reyes Lara que me apoyo en los momentos mas difíciles para lograr este trabajo de investigación recordando todas las infinitas reuniones que tuvimos en el Café la Selva en Tlalpan, incluso en domingos y temporada vacacional para tratar sobre los diferentes temas educativos con compañeros de de las diferentes carreras que existen en la Universidad Pedagógica Nacional.

Esto con el fin de retroalimentar nuestras investigaciones, ampliar el panorama, hacer debates y discusiones.

Por ultimo agradezco a la universidad Pedagógica Nacional por brindarme oportunidad de ser parte de ella.

INTRODUCCION

Durante los últimos cinco años de mis estudios he enfocado mi atención a la educación, métodos y técnicas para su mejoramiento sustancial, gracias a todos los maestros que me formaron durante este proceso, conociendo junto con otros compañeros de la carrera de administración educativa las deficiencias que afectan al desarrollo de la educación básica en México.

Algunas de estas deficiencias se analizan en esta tesina, que es una investigación de tipo teórico donde se buscó dar respuesta a las principales interrogantes, ya que se realizó un análisis de las teorías principales de la gestión educativa, así como de la administración educativa, a fin de llegar a una síntesis que permita, por un lado, definir y limitar estrictamente el campo de acción de la gestión educativa como tema central de este estudio y, por el otro, esclarecer la forma como las etapas del proceso administrativo contribuyen a un cumplimiento más completo de los objetivos de la gestión educativa.

Para esta investigación, la gestión educativa se define como: el conjunto de procesos para dirigir la acción que desarrollan los actores educativos en las relaciones personales, pedagógicas, administrativas y políticas que se producen en la dinámica educativa y escolar

Para dar una orientación precisa a esta investigación, se planteó un conjunto de preguntas acerca de la gestión educativa y el grado en que se cumplen sus premisas básicas en la formación y en la actuación de los directivos.

Las interrogantes centrales fueron las siguientes:

¿Los directivos de educación básica, primaria y secundaria reciben actualmente un adiestramiento especializado en los temas de la gestión educativa?

¿La formación de los directivos en los aspectos de la gestión educativa ha propiciado la formación de verdaderos líderes, al nivel de la institución y del sector educativo?

¿Existe una concepción clara en los directivos, con relación a la gestión educativa como un elemento central en el éxito de los diferentes campos de la institución educativa?

¿La formación de los directivos en los conceptos de la gestión educativa ha permitido mejorar los resultados académicos y sociales de las instituciones educativas a su cargo?

¿Cuáles han sido los resultados principales logrados por los directivos actualizados en los conceptos rectores de la gestión educativa?

Por otro lado, la investigación que pongo en las manos de los estudiosos en el campo educativo centra su importancia en los factores siguientes:

Pone de manifiesto la necesidad de que los directivos de las instituciones educativas de nivel preescolar, básico y secundario cobren conciencia de que para mejorar en forma destacada los resultados educativos, se requiere un adiestramiento especializado en una ciencia novedosa, la gestión educativa, como un campo de conocimiento al que hay que enfrentar con un criterio de apertura intelectual y de curiosidad científica.

Ya que expone en forma clara que para superar los resultados educativos se requiere la formación de sus actores principales, los directivos y funcionarios de las instituciones educativas, en la ciencia de la gestión educativa, que se aparta claramente de los temas de la pedagogía y de la tecnología educativa, que forman parte de la formación curricular tradicional de los profesores y directivos.

Porque pone de relieve que la formación de los directivos en los temas de la gestión educativa debe llevarse a la práctica de forma inmediata en las aulas y las oficinas de las instituciones educativas, a fin de mejorar sensiblemente los resultados de las instituciones.

Porque permite a los directivos y funcionarios principales, adentrarse en una ciencia, la gestión educativa, que les permitirá mejorar radicalmente los resultados educativos, medidos en indicadores como el nivel de aprobación de los cursos por los estudiantes, reducir el nivel de reprobación, mejorar el grado de aprovechamiento de los cursos por los estudiantes, mejorar la participación de los padres de familia en la formación de los estudiantes; mejorar el nivel de interacción de directivos, docentes y estudiantes para mejorar los resultados escolares; entre otros.

En el desarrollo de esta investigación, en el Capítulo 1, se exponen los aspectos de la metodología de la investigación, como la problematización del estudio, la justificación, los objetivos, la metodología, así como las técnicas e instrumentos.

En el Capítulo 2, se describe el marco teórico del estudio, a través de un diagnóstico de la educación básica en México, que incluye el comportamiento del gasto nacional y federal en la educación, la cobertura del sistema educativo nacional, del sistema escolarizado, que aborda los indicadores del rendimiento escolar, los programas de educación para la vida y para el trabajo, el programa de escuelas de calidad y el de libros para el alumno y el maestro.

En el Capítulo 3, Gestión educativa, se aporta la definición de Gestión educativa, sus fases: la mecánica y la fase dinámica, como etapas continuas de un proceso que debe cubrir necesariamente todo el proceso para obtener sus logros esenciales.

El Capítulo 4, Gestión Educativa, describe las modalidades de la gestión en el ámbito educativo, sus aportaciones, así como la gestión educativa estratégica, como una modalidad moderna del concepto principal.

El Capítulo 5, la Función directiva bajo el enfoque de la gestión educativa desarrolla la importancia del enfoque de la Gestión educativa en la formación de los funcionarios y directivos de las instituciones educativas como una condición para superar los resultados educativos actuales y lograr el cambio sustancial en la concepción de los directivos en la naturaleza de sus funciones y atribuciones.

El Capítulo 6 El Liderazgo en el Directivo, aborda la necesidad de la capacitación del Directivo en los temas de la Gestión educativa, como un requerimiento para la superación de los indicadores educativos, así como una mejor interacción de los componentes del proceso de enseñanza aprendizaje: directivos, profesores, estudiantes y padres de familia. Se agrega también un apartado de Conclusiones y recomendaciones, que aporta un conjunto de sugerencias para mejorar el aprendizaje escolar y la convivencia armónica en las instituciones educativas.

CAPITULO 1

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se describen las condiciones generales de la investigación: el problema central del estudio, la justificación, los objetivos y la metodología utilizada para su realización.

1.1. Problematización

Con base en los diagnósticos, evaluaciones, herramientas de medición y diversos estudios de fuentes como el INEGI, SEP e IMCO, entre otras, se puede apreciar que aún existen limitantes para el desarrollo de la función directiva en el sistema educativo nacional, toda vez que no se ha dado la atención suficiente a la formación técnica, administrativa y académica del personal directivo de las escuelas del nivel básico, así como de los distintos niveles educativos, lo que propicia que existan brechas de convivencia y de participación colectiva entre los elementos integrantes de las escuelas.

Es indispensable que el directivo conozca y aplique nuevas estrategias y herramientas técnicas, y administrativas, para que esté en condiciones de realizar una detección temprana y oportuna de los problemas principales, en el ámbito administrativo, que aquejan a las instituciones educativas en nuestro país.

De esta forma, el directivo debe recibir una capacitación y adiestramiento en los temas de la ciencia que en este estudio se denomina Gestión Educativa, así como considerar a un equipo de trabajo que lo respalde en su búsqueda por la calidad educativa dentro de la institución, por lo que se deben considerar miembros del equipo directivo a los profesores, y a los alumnos, tratando a cada uno según su modo propio de interactuar con la organización y la misión del centro.

Una de las formas de asumir la función directiva en la organización educativa es a través de la **gestión educativa**, que significa en último término, la capacitación del

cuerpo directivo en la aplicación de las etapas del proceso administrativo, como son la planeación, que incluye la previsión, la organización, la integración, la dirección que incluye el tema del mando y la autoridad, donde se incluye el aspecto de relevante importancia del Liderazgo, y, por último, el control y la evaluación de los procesos, en este caso de los procesos educativos.

Es importante reconocer que el rezago educativo en México ha sido una consecuencia, entre otros factores, de la administración vertical de los planteles educativos, que centra la responsabilidad en la cúpula de la organización, lo que complica su desarrollo y crecimiento, vale decir que la acción gubernamental en la educación, que debería ser dinámica, abierta a la diversidad y al cambio, tiende a ser estática y homogénea. Donde debería ser estable en el sentido de garantizar continuidad en las políticas, tiende a ser discontinua e inestable. Una gestión de este tipo impide al aparato estatal dar respuesta a las necesidades básicas del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como fortalecer fórmulas de trabajo asociativo para la acción entre el estado y el sector no gubernamental educativo y otros sectores de actividad.

Lo anterior lleva a reflexionar en la importancia que reviste el directivo y su capacidad de convertirse en líder de la comunidad educativa que encabeza, generando e integrando estrategias y planes necesarios para que la institución imparta una educación crítica, participativa y, lo más importante, de calidad. Este ambiente se puede lograr introduciendo directivos con una preparación adecuada e innovadora, que reciban una capacitación completa y exhaustiva en los temas de la administración de empresas aplicada a las instituciones educativas y con esto, estén en condiciones de aplicar la gestión educativa y uno de sus aspectos más destacados el liderazgo, a las actividades de las escuelas. Se puede afirmar que un directivo que marque la muestra del camino, que junto con su equipo de trabajo han decidido **Cómo, Cuándo y Con qué** intensidad apoyar a la institución para cumplir con sus metas y objetivos. Por lo tanto, es necesario conjugar dos elementos: por un lado que el líder directivo posea el conocimiento para definir la

estrategia o estrategias que la institución adoptará a corto y mediano plazo y, por otro, la manera en que la comunicará al equipo de trabajo.

Por estas razones, se requiere promover la capacitación y la práctica de la gestión educativa, así como una de sus partes esenciales el liderazgo, al directivo, que propiciará que se cumpla el objetivo de interactuar con toda la comunidad educativa y que haya flexibilidad en la toma de decisiones; el directivo, bajo este nuevo marco conceptual, debe considerar preparar, promover, ejecutar e implementar nuevos modelos educativos entre el personal docente; además, el directivo debe cambiar el liderazgo autoritario, rígido y la falta de gestión educativa que impide el desarrollo de la comunidad educativa.

La Gestión Educativa propicia la transformación de la comunidad educativa, ya que aporta los medios para la calidad educativa. Se entiende por modelo de gestión al conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución del problema, que deben ser claramente identificados y caracterizados: A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones a más largo plazo, el modelo de gestión, también llamado gestión educativa aspira a objetivos de corto y mediano plazo; propone un número mayor de alternativas posibles para un futuro más remoto, debido a la gran dosis de incertidumbre; procura dejar un amplio margen para la acción de ajuste y le da un gran peso a las prioridades, en la medida en que indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.

Una vez que se ha logrado introducir la gestión educativa en la institución, ya no se permite la administración burocrática tradicional, donde la estructura organizacional ya no sea vertical ni rígida, sino horizontal y con redes de comunicación, donde el directivo pueda actuar con una mayor eficiencia con el resto de la organización, que permitirá una detección en conjunto de las necesidades más urgentes en la institución, lo que apoyará a la planta directiva para lograr una mejora continua y el desarrollo personal e institucional.

En consecuencia, las preguntas que orientan esta investigación son las siguientes:

¿Los directivos de educación básica tienen una formación especializada para desempeñar el puesto?

¿La función administrativa que se realiza en la institución educativa es la adecuada para su desarrollo?

¿El directivo es un líder en su institución y es considerado como tal por su institución?

¿Actualmente, los directivos conocen y adoptan la gestión educativa como parte central de la institución educativa?

¿La actuación de los directivos que conocen la gestión educativa ha obtenido los resultados previstos?

¿Es importante desarrollar la gestión educativa dentro de la función educativa?

¿Los directivos cumplen sus objetivos y resuelven las problemáticas de la institución con más facilidad cuando aplican la gestión educativa?

¿Qué impactos han obtenido los directivos actualizados y que aplican la gestión educativa, como un eje rector en su función directiva?

De este modo, se puede plantear la **Hipótesis Central** de esta investigación:

En términos generales, los directivos de las instituciones de educación básica, en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, no están capacitados para asumir sus funciones directivas y administrativas en las diversas escuelas, ya que no se les dota de las teorías y metodologías de la Gestión Educativa, con las cuales mejorarían los niveles educativos en México.

1.2 Justificación

La gestión educativa, la función directiva y el liderazgo directivo en las instituciones educativas son temas de la educación que por su relevante importancia en la formación académica, social y educativa de los estudiantes, se deben analizar con rigor.

Debido a la necesidad de mejorar la formación académica de los estudiantes de educación básica, se hace necesario que el directivo adopte nuevas herramientas de la administración de empresas educativas, a lo que se denomina gestión educativa, como el diseño de planes de desarrollo educativo por plantel, región, entidad federativa, la práctica de nuevas políticas educativas, de nuevas estrategias; la adopción de nuevas modalidades de integración de las plantillas docentes, estudiantes y grupos de padres interesados, en las instituciones educativas; en forma especial, el desarrollo de nuevas modalidades de liderazgo en las funciones de los directivos para la obtención de mejores resultados de la práctica educativa, para promover el mejoramiento de la institución educativa.

La educación básica en México a partir de los años noventa ha sido objeto de diversas modificaciones que quedaron establecidas en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, (ANMEB), en el que se plantearon tres aspectos importantes:

- ❖ Reorganización del sistema educativo nacional
- ❖ Reformulación de los contenidos y materiales educativos
- ❖ Revaloración del magisterio

Como se aprecia, el tema de la preparación de los directivos en aspectos de la administración de empresas educativas, que en esta investigación se denomina gestión educativa, no se propone expresamente en este Acuerdo Nacional, como una muestra de que no se concede la debida importancia a la capacitación de los

directivos en los temas de la gestión educativa, como una actividad central para lograr los resultados que se plantean en el Acuerdo Nacional.

Para la investigación presente solamente se toma en cuenta el primer tema: Reorganización del sistema educativo nacional, que representa un tema central para que los estados asuman directamente los aspectos educativos en sus entidades; con esta acción la administración de los recursos será responsabilidad de las entidades.

Es así como no se le da la prioridad debida a la Gestión Educativa, ya que en la reorganización del sistema educativo se considera la autonomía que requieren las instituciones educativas para mejorar la calidad de la institución y de la educación.

Es importante señalar que la Gestión Educativa no es eficiente por sí misma puesto que requiere de la función directiva porque en esta recaen directamente los logros y deficiencias de las instituciones educativas, así también es el principal autor para llevar a la práctica los proyectos de la institución. La gestión educativa, permitiría al directivo una perspectiva más amplia sobre el trabajo colectivo interno y externo de la institución educativa; del mismo modo, facilita el seguimiento y el control de la calidad educativa.

Actualmente, la función directiva que desarrollan los directivos es autoritaria y rígida, debido a que no se tiene una formación específica para asumir la función de director de una institución educativa; esta responde a una formación empírica que se va adquiriendo en el desarrollo docente; aunado a esto, no se ha establecido un programa de formación de directivos y directores, a través de técnicas y herramientas de la administración de empresas educativas, ciencias esencialmente diferentes de las áreas académicas que son parte de su formación como docentes, que mejorarían sustancialmente su función directiva, como señala Pilar Pozner: ...”los directivos están acostumbrados a resolver problemas nuevos con soluciones viejas...”

Esta condición tradicional repercute en la falta de mejora continua de las instituciones educativas, que no integran a la comunidad escolar en la detección y solución de los problemas, esto es consecuencia de la falta de un líder capaz de construir un trabajo productivo, deseoso no solamente de cambiar sino de transformar a la institución y al personal que labora en ella.

1.3 Objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Objetivo general

- ❖ Analizar el papel secundario que se ha dado a la gestión educativa en los Planes y Acuerdos nacionales de modernización del sector educativo, si se considera como tal la formación de los directivos de los planteles escolares de educación básica en los métodos y técnicas de la administración de empresas educativas, a fin de mejorar sustancialmente los indicadores de la calidad escolar.

Objetivos particulares

- ❖ Estudiar el comportamiento del sector educativo, en la educación básica en el periodo 2000/2007, en los aspectos de matrícula, escuelas y planta docente; también se analizará el comportamiento del promedio de escolaridad y del Índice nacional de analfabetismo, también se estudiarán el comportamiento de los indicadores del rendimiento escolar y se pondrá de manifiesto la ausencia de la formación de los directivos en Gestión Educativa en los Acuerdos y Planes Nacionales.

- ❖ Analizar las técnicas y herramientas que puede utilizar la gestión educativa, así como la tarea de la administración educativa.
- ❖ Identificar las ventajas que revisten las técnicas y herramientas de la gestión educativa buscando la calidad en los centros educativos.

1.4 Metodología de la investigación

La metodología que se ha utilizado para realizar la investigación presente ha sido de carácter cualitativo, reflexivo o aproximativo, para el acercamiento acerca del tema educativo, desde una perspectiva histórica y social, en sus indicadores principales.

Con esta investigación se podrá identificar la peculiaridad y complejidad con la que se desarrolla la comunidad educativa y comprender sus condiciones. La calidad y la utilidad de la investigación no dependen de su capacidad de ser reproducida, sino del valor de los significados que han generado el investigador o el lector; se espera entonces, una valoración personal de este trabajo.

Esta tesina muestra diferentes posibilidades de conocimiento, formación o práctica profesional; su contenido es un trabajo descriptivo del sector educativo, en especial de la educación básica.

Esta investigación es un documento metódico que aborda un tema educativo concreto, cuyo tema es: la función directiva en el marco de la gestión educativa, cuyo campo de estudio es la educación básica, sus resultados en el periodo 2000/2007, así como la necesidad de introducir entre los directivos de los planteles educativos la preparación y capacitación de los directores y directivos en los temas de la gestión educativa, lo que significa la capacitación de los directivos en las técnicas de la administración de empresas educativas, cuyos efectos

positivos en los rendimientos escolares serán muy significativos en los próximos ciclos escolares, en la medida que la formación de los directivos en los temas de la gestión educativa sean una práctica continua y sean materia de la actualización constante del personal directivo.

El tema que se ha seleccionado para esta Tesina es una verdadera innovación en el sector educativo, toda vez que hasta el momento se considera que para mejorar los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje es suficiente con mejorar la formación de los profesores en los aspectos académicos; en esta investigación se propone la formación de los directivos de los planteles escolares en los temas de la gestión educativa, lo cual propiciará el mejoramiento de los resultados escolares, así como la convivencia más estrecha de los elementos de la comunidad escolar, la mayor participación de los padres en la formación de los estudiantes, el nacimiento de generaciones enteras de investigadores desde los primeros años de su formación educativa y la formación de una educación crítica, objetiva y propositiva.

1.5 Técnicas e instrumentos de la investigación

Para el desarrollo de esta Tesina se utilizaron las técnicas e instrumentos que siguen:

- ❖ Acervos de las Bibliotecas Gregorio Torres Quintero, de la Universidad Pedagógica Nacional, del Banco de México, México, Centro de Consulta del INEGI y otras.
- ❖ Revistas especializadas en educación
- ❖ Revisión de Trabajos Recepcionales en la UPN y otras universidades
- ❖ Periódicos de circulación nacional
- ❖ Diversos buscadores de Internet.

CAPÍTULO 2.

DIAGNÓSTICO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL SECTOR EDUCATIVO DE MÉXICO

En la administración 2000-2006, el gobierno federal planteó un proyecto a favor de la educación, como la columna vertebral del desarrollo nacional y como un recurso para superar las condiciones de pobreza y desigualdad existentes en el país.

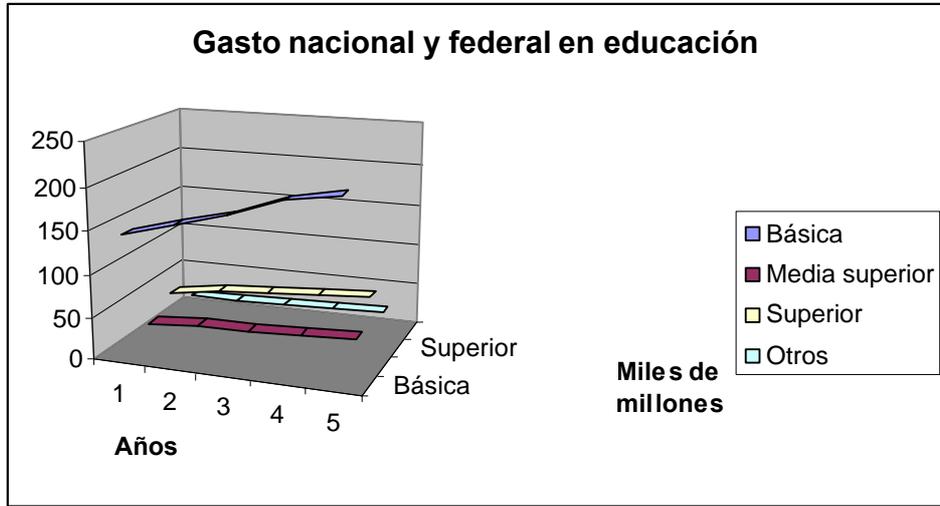
En este periodo se incrementaron los esfuerzos gubernamentales para mejorar el sector educativo, a través del diseño de nuevas políticas y programas dirigidos a construir un sistema educativo de calidad, equitativo y de impulso a la gestión institucional y la participación social en la educación.

2.1 Gasto nacional y federal en la educación

El gasto nacional dirigido a la educación se estimó en \$622,391 miles de millones de pesos, monto mayor en 1.5% con relación a 2005 y 25.7% con respecto al año 2000. Esta inversión educativa representa 7.1% del PIB que, si se compara con 6.4% del año 2000, ubica a este sector en el de mayor financiamiento de los programas sociales.

En el caso de la educación básica, por nivel educativo, en la educación Básica el incremento fue de 16.4% en el periodo 2000/2006 y de 1.0% en el ciclo escolar 2005/2006.

Gráfica 1



Por contraste, en la educación media superior el incremento fue de 31% en el periodo 2006/2000 y (3.1) en 2006/2005. En la educación superior el incremento fue de 25.8% en el primer periodo y de (4.1) en 2006/2005.

Cuadro 1 Gasto Nacional y Federal en la educación. 2000/2007

Concepto	Ciclos escolares (Millones de alumnos)							Variación (%)
	Observado							
	2000	01	02	03	04	05	06	
Nacional (Miles de millones)	352	395	440	495	533	593	622	25.7
Gasto Nacional respecto al PIB, (%)	6.4	6.8	7.0	7.2	6.9	7.1	7.1	10.9
Gasto Federal respecto al PIB, (%)	4.1	4.3	4.4	4.5	4.2	4.3	4.2	2.4

Gasto Federal, por nivel educativo (Miles de Millones)	223	251	277	307	327	364	373	18.7
Básica	143	161	177	199	209	227	237	16.4
Media Superior	21	26	26	29	32	39	40	31.0
Superior	40	48	53	58	63	72	71	25.8
Otros	17	17	20	22	23	26	25	6.1

Fuente: Elaboración propia, con datos de Informe de Gobierno, Vicente Fox Quesada, Años 2000 a 2007, secretaría de la presidencia

2.2 Cobertura del Sistema Educativo Nacional

La ampliación de la cobertura educativa ha implicado un mayor esfuerzo en el presupuesto; para el ciclo 2006/2007 se contará con 1.7 millones de docentes

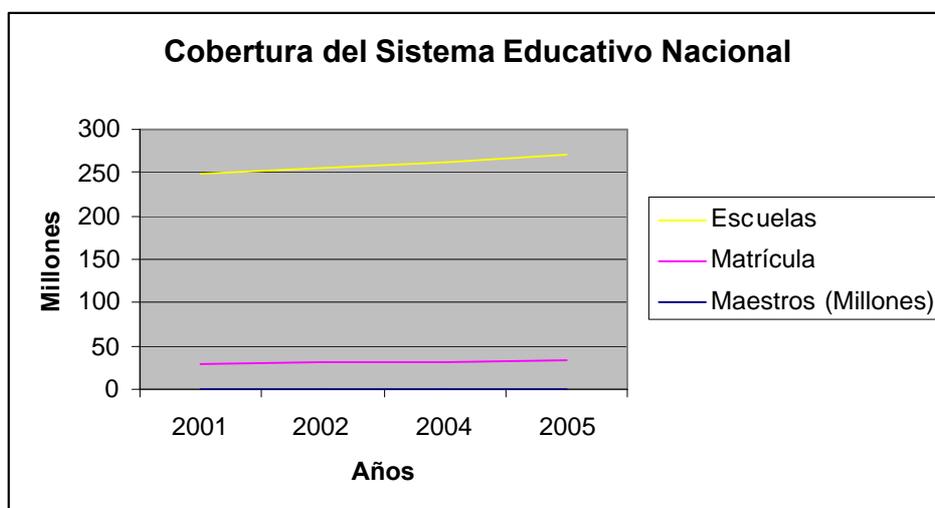
Cuadro 2 Cobertura del Sistema Educativo Nacional

Concepto	Años				
	2000/01	2002/03	2004/05	2005/06	2006/07
Maestros (Millones)	1.5	1.5	1.6	1.7	1.7
Matrícula (Millones)	30	31	32	32	33
Escuelas (Miles)	218	225	231	238	242

Fuente: Elaboración propia, con datos de Informe de Gobierno, Vicente Fox Quesada, Años 2000 a 2007, secretaría de la presidencia

Se pronosticó un crecimiento de más de 24 mil escuelas, lo que hizo posible que para el ciclo 2006/07 estuvieran en operación más de 242 miles de planteles en el sistema educativo nacional.

Gráfica 2



Este incremento aunado a los programas de educación para adultos, contribuyó a alcanzar en el ciclo 2006/07 8.3 grados promedio de estudio de la población, cuando fue de 7.6 grados en el año 2000. El Índice de Analfabetismo fue de 7.7% en el año 2006/07 y en el año 2000 era de 9.2%, que es una muestra del avance logrado.

Cuadro 3 Promedio de escolaridad e índice nacional de analfabetismo

Concepto	Años				
	2000/01	2002/03	2004/05	2005/06	2006/07
Índice Nacional de Analfabetismo (%)	9.2	8.7	8.1	7.9	7.7
Promedio de Escolaridad (Años)	7.6	7.8	8.0	8.2	8.3

Fuente: Elaboración propia, con datos de Informe de Gobierno, Vicente Fox Quesada, Años 2000 a 2007, secretaría de la presidencia

2.3 Sistema escolarizado

El Sistema Nacional Escolarizado ha incorporado en sus distintos niveles y tipos educativos a 3.1 millones de alumnos, lo que da un incremento importante en los servicios de educación a favor de los grupos sociales más vulnerables y que presentan mayor rezago. En el periodo 2005/06 se registró una matrícula de 32.3 millones de alumnos; esta población escolar representó un crecimiento de 586 mil alumnos, con respecto al ciclo anterior.

Cuadro 4 Matrícula del Sistema Nacional Escolarizado 2000/2007

Concepto	Ciclos escolares (millones de alumnos)							Variación (%)
	Observado							
	2000/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	
Matrícula total	29.6	30.1	30.9	31.2	31.6	32.2	32.7	9.0
Educación Básica	23.5	23.7	24.1	24.3	24.6	24.9	25.1	6.0
Preescolar	3.4	3.4	3.6	3.7	4.0	4.4	4.6	30.0
Primaria	14.7	14.8	14.8	14.7	14.6	14.5	14.4	(1.7)
Secundaria	5.3	5.4	5.6	5.7	5.8	5.9	6.0	11.8
E. Media Superior	2.9	3.1	3.2	3.4	3.5	3.6	3.7	23.8
E. Superior	2.0	2.1	2.2	2.3	2.3	2.4	2.5	19.5
Capacitación para el trabajo								

Fuente: Elaboración propia, con datos de Informe de Gobierno, Vicente Fox Quesada, Años 2000 a 2007, secretaría de la presidencia

2.3.1 Educación Básica

La **Educación Básica** obligatoria en el ciclo escolar 2005/06 atendió a 25 millones de estudiantes, aunque su crecimiento ha tenido tasas menores, por las menores tasas de crecimiento demográfico, la intención es lograr la cobertura universal de estos alumnos.

En **Educación Preescolar** en este periodo se incrementó en más de un millón de niños, 30% en el periodo, que es el porcentaje más alto en este tipo educativo.

En la **Educación Primaria**, como consecuencia del descenso demográfico, el número de alumnos experimenta una reducción gradual a nivel nacional; en el ciclo 2005/06 la matrícula fue de 14.5 millones de niños, de los cuales 93.5 % fueron atendidos en la primaria general, 5.7% en los servicios de población de comunidades indígenas y 0.8% en el sistema de cursos comunitarios en localidades rurales con baja población.

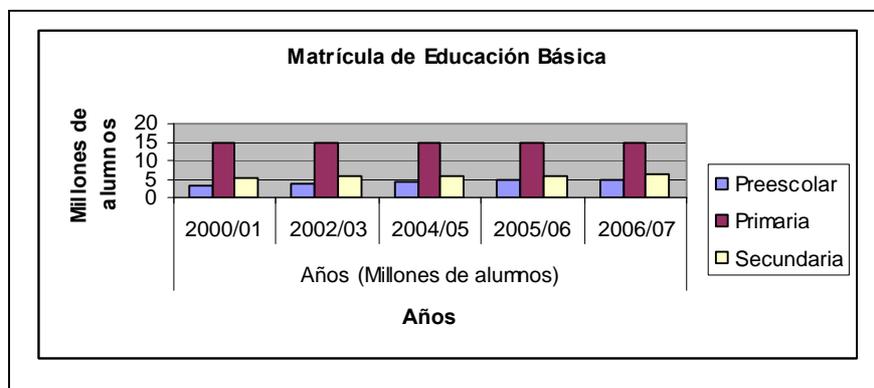
En **Educación Secundaria** se atendió en el ciclo 2005/06 a casi 6.0 millones de alumnos, cerca de 85 mil más que en el ciclo anterior y una cobertura de 91.8% para la población de 13-15 años de edad.

En este nivel, 51.2% fue de secundaria general, 28.2% de secundaria técnica y 20.6% en el servicio de tele secundaria.

Cuadro 5 Matrícula de la Educación Básica
2000/2007

Concepto	Años (millones de alumnos)					Variación (%)
	2000/01	2002/03	2004/05	2005/06	2006/07	
Preescolar	3.4	3.6	4.1	4.5	4.6	35
Primaria	14.8	14.9	14.7	14.5	14.5	-2
Secundaria	5.3	5.7	5.9	6	6.1	15

Gráfica 3



2.4 Indicadores de rendimiento escolar

En el ciclo escolar 2000/2001, la eficiencia terminal de la educación primaria fue de 86.3% y en el periodo 2005/2006 aumentó a 92%, como resultado de la reducción de los índices de reprobación y de deserción escolar; en 2007, el índice de eficiencia terminal ha aumentado a 99%.

La ampliación de la infraestructura y la cobertura de los programas de apoyo a los estudiantes, han permitido mejorar el proceso de transición entre los niveles educativos. En el ciclo 2005/06 por cada 100 alumnos que concluyen la primaria, 95 ingresaron a la secundaria; al inicio de 2000 lo hacían solamente 92 y se estima que en 2007 se incremente a 96 alumnos.

2.5 Educación para la vida y para el trabajo

Para atender el rezago educativo, el **Instituto Nacional para la educación de los Adultos, INEA**, diseñó el **Modelo de educación para la vida y el trabajo, MEVYT**, la instalación de **Plazas Comunitarias**, así como el desarrollo de estrategias como **Cero Rezago** y el **Programa Oportunidades**.

En 2006, se consolidó la operación del Modelo de Educación para la Vida y el Trabajo en las 31 entidades federativas y el DF, al que se han incorporado módulos de apoyo a mujeres embarazadas, débiles visuales y al combate a las drogas.

En 2006, se registraron en los programas para el combate al Rezago Educativo 1.6 millones de jóvenes y adultos, de los cuales 22.5% (360,000), concluyeron los estudios. El proyecto cero rezago inició en 6 entidades federativas y en 2007 opera en siete

2.6 Innovación para una educación de calidad y a la vanguardia

Para dar respuesta al fortalecimiento de los procesos de innovación educativa que transformen los modelos de enseñanza-aprendizaje, el aparato gubernamental planteó estrategias como el cambio permanente en los contenidos educativos, la actualización del magisterio y el avance en las tecnologías de la información y comunicación, a través de varios medios como los siguientes:

2.6.1 Programa Escuelas de Calidad

Este programa, llamado PEC, ha dirigido sus acciones a establecer en los planteles públicos de educación básica incorporados al Programa, un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y a la práctica docente que atienda con equidad a la diversidad, con apoyo en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas, donde los recursos del PEC son adicionales y complementarios a los programas federales, estatales y municipales, y son destinados principalmente al desarrollo de infraestructura y a garantizar la operación adecuada de los planteles. A pesar de que este programa parecería

estar orientado al mejoramiento de los aprendizajes, no implica expresamente la formación de los directivos en aspectos de Gestión Educativa.

Gráfica 4



En el ciclo 2005/06 participaron 34, 108 escuelas, con beneficio a más de 6.6 millones de alumnos, cifras superiores en 60.1 y 34.9% respectivamente, a las del ciclo anterior.

**Cuadro 6 Programa escuelas de Calidad
2000/2006**

Concepto	Años (Número)					Variación (%)
	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	
Alumnos	732,591	2' 613 309	3' 765 360	4' 919 972	6' 638 293	806
Escuelas	2, 239	9,780	15,578	21,307	34,108	1,423

2.6.2 Programa Enciclomedia

Este Programa tiene como objetivo contribuir a la mejora de la calidad impartida en las escuelas públicas de educación primaria del país, a través de la experimentación e interacción de los medios educativos vinculados a los libros de texto gratuitos en edición digital, lo que lo convierte en una herramienta de apoyo

a la labor docente, que promueve nuevas prácticas pedagógicas para el tratamiento de los temas y contenidos de los textos.

El proceso de instalación de la infraestructura tecnológica contratada bajo el Modelo Multianual de Servicios considera 125,562 aulas que estarían operando en el año 2006 y en el año 2007 serían 148,415 aulas.

En 2005/06 se instaló la versión 1.2 de Enciclopedia, que contiene 14 libros de texto digitalizados para el alumno de 5° y 6° grados de educación primaria.

En 2005 se impartió el Taller para los Comités Operativos del programa: **La enseñanza asistida por Enciclomedia**, donde participaron 85 funcionarios estatales de educación a distancia, formación continua y de educación primaria; también se llevó a cabo el Tercer Taller de capacitación para Coordinadores de Centros de Maestros y Asesores del Programa Enciclopedia.

En 2005/06 se realizó el Proyecto Piloto Inglés Enciclomedia, impartido a los alumnos de 6° de primaria, donde participaron 13 entidades federativas.

Para el año 2006 se asignaron 3,755 millones de pesos para los cuatro componentes del Programa:

- Desarrollo de Enciclopedia
- Formación continua de maestros en la enseñanza asistida por Enciclomedia
- Evaluación académica del Programa
- Operación de las aulas equipadas, Mesa de servicios y Control de calidad Enciclopedia.

2.6.3 Libros para el alumno y el maestro

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 estableció como prioridad del currículo de la educación Básica fomentar la adquisición y el desarrollo de las competencias comunicativas; en 2005, la SEP puso en marcha el **Programa Nacional de Lectura, PEL**, con diferentes acciones:

- Mediante el Convenio de Coordinación Interinstitucional de la SEP y las autoridades educativas estatales, en 2005/06 se transfirieron a los estados 25.0 millones de pesos para llevar a cabo los PEL de las entidades federativas
- Las **Reglas de operación 2006** se revisaron en 29 estados, para su puesta en marcha
- Los acervos de las **Bibliotecas de Aula, 2006**, se incrementaron con 20 títulos por grado, 18 en español y 2 en lengua indígena; en 2007 operan 851,000 Bibliotecas de Aula.

2.6.4 Otras Tecnologías de Información y Comunicación

- En 2006, la **RED EDUSAT** aumentó en 664 puntos de recepción, para llegar a 36,000 equipos en operación en todo el país, que benefician a 1.2 millones de estudiantes, con la transmisión de 62,758 horas de programación, 22% más que en el ciclo anterior.
- En 2005, 250 planteles educativos ingresaron al **Proyecto RED ESCOLAR**, con los que se llegó a 14,980 escuelas en el proyecto.
- Para fortalecer las competencias de los profesores en el uso educativo de las tecnologías de la información y comunicación es la formación de docentes; en 2006, se realizó el Segundo Encuentro de Formadores de Docentes con el uso de las tecnologías de la información y comunicación, organizado por el ILCE y la SEP.

- Entre 2005/06 el **Portal Educativo SEPiensa difundió 515** contenidos nuevos y registró 637 referencias a contenidos educativos externos.
- Se publicaron 399 contenidos propios, 65 para niños en los temas de biología, literatura, convivencia, salud, matemáticas y geografía; 61 para jóvenes en los temas de solidaridad, literatura, geografía, tradiciones, biología, salud, prevención, comunicación y tecnología; **65 PARA LOS DOCENTES SOBRE LA PRÁCTICA DOCENTE, PROMOCION DE LECTURA, EQUIDAD DE GENERO, DEMOCRACIA, CONSTRUCTIVISMO Y COMUNICACIÓN**; 81 para padres y madres de familia sobre desarrollo familiar, uso de tiempo libre, literatura, salud, pintura, equidad de género, psicología y adolescencia y 127 contenidos acerca de temas para todo público como literatura, tradiciones, valores democráticos, artes gráficas y antropología.

Como se aprecia, en todos los Programas, temas, contenidos de cursos, de programas y demás actividades diseñadas por la SEP, están ausentes los temas de la Gestión Educativa, como contenidos centrales de la capacitación y formación de los Docentes.

Por otro lado, en estas actividades **están ausentes los temas de la Formación de los Directivos de los planteles escolares** y, por tanto, en la formación de los directivos en los aspectos esenciales de la Gestión Educativa, que implicaría la capacitación de los funcionarios en los aspectos de la administración de empresas educativas.

CAPÍTULO 3.

GESTIÓN EDUCATIVA: SUS ASPECTOS ESENCIALES

El término **Gestión** es uno de los más utilizados en la actualidad; sin embargo, en las instituciones y niveles educativos que lo utilizan, se le atribuyen múltiples y diversos significados.

3.1 **Definición de Gestión Educativa, como una modalidad de la Administración de empresas educativas**

Uno de los más acertados es el que lo hace sinónimo de Administración (**Management**), término anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización, gerencia, y otros; por la influencia del modelo administrativista que ha imperado en los sistemas educativos; la mayoría de los autores consideran que **gestión** es un nuevo nombre para **administración**, para **planeación**, y otros.

De este modo, se puede definir a la gestión educativa como: el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, en este caso de las instituciones educativas.

Una definición cercana habla del conjunto de procesos o reglas para dirigir la acción que desarrollan los actores educativos en las relaciones personales, pedagógicas, administrativas, y políticas, que se producen en la dinámica educativa y escolar”¹

De este modo, se considera a la **gestión educativa, como la utilización de las técnicas y herramientas de la administración al ámbito de las instituciones educativas, a fin de lograr la eficiencia máxima en los planteles escolares.**

¹ Revista Mexicana de educación. (La Construcción de una Nueva Gestión Escolar en los Servicios Educativos) Profa. Susana Justo Garza. Num. 105. Febrero. 2004, p21

3.2. Fases de la administración aplicables a la gestión educativa

Como tal, la gestión educativa se compone de dos fases centrales, la **Mecánica administrativa**, formada por tres etapas: **previsión, planeación y organización**

La segunda fase, la **dinámica administrativa**, formada por las etapas: **Integración, dirección y control**²

En resumen, la estructura de la gestión educativa es la que sigue:

Elementos de la gestión educativa

Fase Mecánica

- 1. PREVISIÓN**
- 2. PLANEACIÓN**
- 3. ORGANIZACIÓN**

Fase Dinámica

- 4. INTEGRACIÓN**
- 5. DIRECCIÓN o LIDERAZGO**
- 6. CONTROL**

Se expone a continuación la definición de cada una de las etapas de los elementos de la gestión educativa:

² Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, México, LIMUSA, 1985, p. 61

3.2.1 Fase Mecánica de la Gestión Educativa

1. Previsión

Etapa del proceso de gestión que consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de una institución educativa, así como la investigación y valoración de las condiciones futuras del entorno de la institución, para determinar los cursos posibles de la acción futura.

La Previsión es el elemento de la gestión educativa en el que, con base en las condiciones futuras de una institución educativa, conocidas a través de una investigación seria, se establecen los cursos de acción de un plantel escolar que permitirán cumplir con sus objetivos.

La **Previsión** comprende tres etapas:

- a) **Objetivos:** fijación de los fines de la institución educativa. **Objetivos:** fijan los fines o propósitos que se espera alcanzar con la actividad de la institución.
- b) **Investigaciones:** descubrimiento y análisis de los medios con que se puede contar
- c) **Cursos alternativos:** propone la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines u objetivos planteados, para ver las posibilidades de acción que se pueden emprender

2. Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir la institución educativa, se fijan los principios que orienten el proceso, el conjunto de operaciones que conformen el **Plan General de Desarrollo**, la

fijación de tiempos de cada una de las operaciones y las unidades, necesarias para la realización.

No obstante que el Plan Nacional de Educación de la SEP establece los planes generales y objetivos de la educación básica, cada uno de los planteles podría generar sus propios objetivos y Planes Generales, de acuerdo con las condiciones específicas de sus estudiantes.

La **Planeación** comprende tres etapas o principios:

- a) **Políticas:** principios generales para orientar la acción
- b) **Procedimientos:** secuencia de operaciones o actividades
- c) **Programas:** diseño de actividades y tiempos requeridos; también comprende la elaboración de presupuestos, como Programas o Planes, donde se precisan las unidades, costos, así como diversos tipos de pronósticos, como planes futuros donde se proponen diversos cursos factibles realizar, con los costos y resultados en cada escenario.

Como un ejemplo del Plan General se muestra el que sigue:

Figura 1

Plan general de actividades académicas del Grupo 6 A

Actividades	Meses					
	1	2	3	4	5	6
1. Diagnóstico de conocimientos generales						
2. Encuesta de nivel socioeconómico						
3. Análisis de resultados académicos						
4. Dinámica de fijación de nuevos objetivos						

5. Diseño del Plan General de Actividades						
6. Solicitud de recursos para el Plan						
7. Puesta en marcha del Plan						
8. Evaluación del Plan						
9. Diseño del Nuevo Plan General						

3. Organización

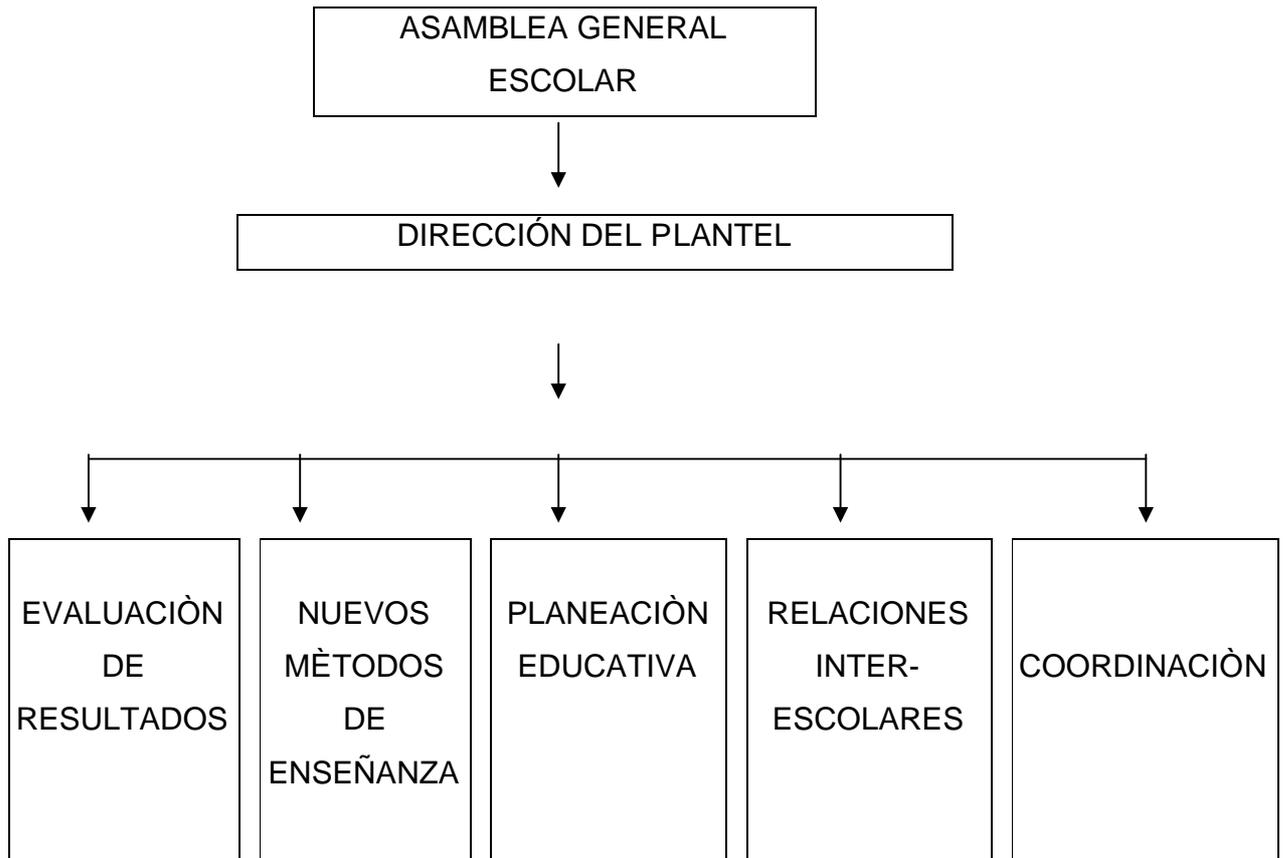
Consiste en el diseño técnico de las estructuras y las relaciones entre ellas, al fijar las jerarquías, funciones y obligaciones de cada una de las unidades de la institución, a fin de obtener la eficiencia máxima de la institución educativa.

La **Organización** comprende tres etapas o principios:

- a) **Jerarquías:** consiste en señalar la autoridad y responsabilidad que corresponden a cada nivel de la estructura de la institución
- b) **Funciones:** determinación de la división de las grandes actividades especializadas de la institución (planeación de la enseñanza, medios audiovisuales, evaluación escolar, entre otras), en actividades más sencillas, a realizar por una unidad específica, como departamentos, oficinas, direcciones, subdirecciones, y otras.
- c) **Obligaciones:** fijación de las obligaciones o compromisos de cada unidad de trabajo, susceptibles de ser realizadas por cada miembro de la institución.

Ejemplo de Organigrama de un Planteo Educativo

Figura 2 Organigrama del Planteo Héroes de la Revolución



3.2.2 Fase Dinámica de la Gestión Educativa

4. Integración

Consiste en los procedimientos para dotar a la institución educativa de los medios que la etapa de Organización señaló como necesarios para el funcionamiento del planteo, para lo cual se hace la selección, se les adapta a sus funciones, se asimilan a la unidad educativa, para su posterior desarrollo integral.

La **Integración** abarca los elementos siguientes:

- a) Selección: consiste en las técnicas para encontrar y escoger los elementos que requiere la institución para cumplir sus objetivos.
- b) Introducción: establece las formas y técnicas para que los nuevos elementos se adapten de la mejor forma y la más ágil posible, tanto recursos como personas.
- c) Desarrollo: consiste en las formas y técnicas para lograr el crecimiento y desarrollo integral de todos los nuevos miembros en el plantel educativo.

5. Dirección

Consiste en el conjunto de normas, técnicas y procedimientos para fomentar, coordinar y supervisar las actividades de cada miembro y grupo de la institución educativa, a fin de que el plantel como unidad académica administrativa cumpla con los objetivos y metas programados.

La dirección es el elemento de la gestión educativa mediante el cual se logra la realización efectiva de los objetivos del plan general, por medio de la autoridad del directivo, administrador o líder, en el mejor caso, de la institución escolar, ejercida a base de decisiones tomadas directamente por el directivo o, a través de la delegación de la autoridad, con la supervisión correspondiente del cumplimiento de las instrucciones emitidas.

La **dirección** abarca los elementos siguientes:

- a) **Mando o Autoridad:** representa el principio esencial de la gestión educativa, se incluyen las nociones de delegación de autoridad y ejercicio o liderazgo.
- b) **Comunicación:** consiste en los métodos y técnicas para establecer y mantener las órdenes de acción, así como las respuestas en las actividades

de cada una de las unidades integrantes de la institución; garantiza los flujos de información en todos los sentidos en la unidad académica.

- c) **Supervisión:** la función administrativa que consiste en inspeccionar y vigilar que las actividades de las unidades del plantel están realizando las acciones programadas de acuerdo con el Plan General.

6. Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir y evaluar los resultados de las actividades, en relación con los esperados y programados, para llevar a cabo una evaluación rigurosa de la realización del plan general, a fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes y programas, que consideren las actividades realizadas, los rendimientos así como las causas de los resultados obtenidos, de tal modo de iniciar un nuevo proceso de Planeación, que es un proceso continuo, en progreso y superación permanente.

El **Control** abarca los elementos siguientes:

- a) **Fijación de normas:** comprende el establecimiento de **indicadores** y los parámetros de cumplimiento de cada una de las acciones del plan general, así como de los controles, como las formas y formatos específicos para el levantamiento de la información de los resultados de las acciones.
- b) **Operación de los controles:** consiste en la recopilación y levantamiento de la información, el asentamiento de los datos en los controles y formatos diseñados, la sistematización de la información en los indicadores diseñados.

c) **Interpretación de resultados:** consiste en el análisis de la información que resume los resultados de la realización del plan general, a través de resúmenes, gráficos, cuadros de salida, análisis de estados de pérdidas y ganancias, de estados de costos de producción, cuadros de aprobación y reprobación de estudiantes, estados de temas con mayor aprobación y reprobación por grupo académico, por profesor, cuadros de asistencia y ausencia de estudiantes por mes de ejercicio académico, causas de aprobación y reprobación por tema, por grupo académico, por profesor, entre otros temas de análisis.

CAPÍTULO 4

GESTIÓN EDUCATIVA

4.1 Dimensiones de la gestión educativa

En la actualidad debido a la situación política, económica y social que se vive en México ha sido necesario que las instituciones educativas, en particular la educación básica, adopten estrategias que apoyen al desarrollo de la función directiva como del resto de la institución educativa, promoviendo así una mejora continua y de calidad.

A nivel mundial se impulsaron nuevas políticas educativas que tienen su origen en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos, emanada de la Conferencia de Jomtien, Tailandia, en 1990. En México, las políticas asumidas quedaron plasmadas en el ANMEB (Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica), firmado en mayo de 1992, el cual aborda tres cuestiones importantes:

- Reorganización del sistema educativo nacional.
- Reformulación de los contenidos y materiales educativos.
- Revaloración del magisterio.

También sufrió modificación el Artículo Tercero Constitucional en marzo de 1993, por la cual la educación secundaria se convierte en un nivel obligatorio y, por último, la modificación de la Ley General de Educación, en la que se establece lo relativo al Acuerdo y las modificaciones realizadas al Artículo Tercero.

Es así como la reorganización del Sistema Educativo Nacional es la punta de lanza para que las entidades federativas asuman directamente las cuestiones educativas de sus localidades, al igual que la administración de los recursos, que es parte de la autonomía que da la gestión educativa a las instituciones.

El término Gestión es uno de los más utilizados en la actualidad y en todas las instituciones y niveles educativos se le atribuyen múltiples y diversos significados.

“La gestión se relaciona con **management**, término anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia, y otros; probablemente por ello y por la influencia del modelo administrativista que ha imperado en los sistemas educativos, algunos consideran que gestión es un nuevo nombre para administración, para planeación, y otros. La gestión es el conjunto de procesos para dirigir la acción que desarrollan los actores educativos en las relaciones personales, pedagógicas, administrativas, y políticas, que se producen en la dinámica educativa y escolar”³

La **gestión educativa**, es considerada como la autonomía que requieren las instituciones educativas para la mejora de la institución y la educación; que la gestión asista como función articuladora de sentido entre todas las instancias que van desde las más altas jerarquías educativas hasta el plantel escolar, llegando al interior de cada una de ellas.

Es importante mencionar que es una disciplina relativamente joven que surge en la década de los setenta en el Reino Unido y los ochentas en América Latina, y es así como se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en ellos.

En la última década el concepto emergente de gestión educativa o la gestión referida a los procesos de organización, coordinación, administración y tratamiento de los asuntos educativos ha cobrado una gran fuerza y es un componente importante de la puesta en marcha de los procesos de modernización o renovación del aparato educativo.

³ Revista Mexicana de Educación. (La Construcción de una Nueva Gestión Escolar en los Servicios Educativos), Num. 105. Febrero. 2004, p. 21

La gestión educativa “es el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que conducen amplios espacios organizacionales”.

Es un... “saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficiencia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático⁴”.

La gestión educativa, busca resolver la satisfacción de necesidades reales e impulsar también el dinamismo dentro de las instituciones educativas, teniendo en cuenta que el capital más importante son las acciones de los principales actores educativos, en este caso los directivos, que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan diariamente, tanto en la institución como en el entorno social que influye en el desarrollo de la institución educativa.

Es importante reconocer el rezago educativo que existe actualmente en México y llevar a la práctica las políticas de descentralización al sistema educativo, puesto que conllevan un cambio cultural que involucra de manera directa a las instituciones y a sus actores educativos.

El fin único de la gestión educativa consiste en renunciar a los hábitos que se volvieron rutinas de trabajo y que entorpecieron las funciones administrativas; en consecuencia, el directivo también debe estudiar la problemática que sufre su

⁴ Pilar, Pozner. “Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo tres Liderazgo”. IIPE Buenos Aires. Ed. Ministerios de Educación Nacional 2000. p. 16.

institución para que esté en condiciones de buscar y aplicar los elementos más apropiados que resuelvan dicha problemática.

De este modo, la gestión educativa se convierte en una disciplina que ayuda a detectar y buscar las soluciones más apropiadas para la resolución de problemas, tanto internos como externos que obstaculizan el desarrollo de la institución y del personal que ahí se desenvuelve.

4.2 La gestión educativa, dentro de la institución

La educación en la actualidad enfrenta grandes desafíos por los avances tecnológicos recientes y la globalización, que hacen que los países sean más competitivos para figurar dentro de este modelo; esto obliga a que la educación adquiera alta prioridad en el desarrollo de los países.

La gestión educativa dentro de la institución no puede abordarse únicamente como un enfoque administrativo por que unifica fuertemente los aspectos pedagógicos, políticos y administrativos, para lograr un trabajo más complejo y uniforme refiriéndose así a una comunicación integral con alumnos, profesores, administrativos, directivos y padres de familia, centrando todos sus conocimientos y experiencias en la mejora de la educación dentro de la institución.

En la actualidad existen muchas confusiones dentro de las instituciones educativas sobre la definición de gestión educativa; se cree comúnmente que se refiere solamente a trabajos administrativos como hacer oficios, llenar formatos, entre otros, se debe aclarar que estos no son trabajos administrativos sino solo actividades secretariales; esta confusión es en gran parte porque en la educación preescolar y primaria no hay plazas secretariales, por lo que estas actividades las desarrollan maestros y directivos lo que complica la idea clara de lo que es gestión, es por eso que se aclaran las actividades administrativas dentro de la institución:

- La administración es una propuesta educativa que es indispensable actualizar y adecuar permanentemente.
- La administración de una plantilla de académicos a los cuales hay que formar y actualizar permanentemente.
- La planeación del centro educativo, de la zona escolar o del sector.
- La organización a través del consejo técnico, de la misión o actividad más importante de la escuela.
- El seguimiento y movimiento constante de las actividades propuestas a desarrollar.
- El compromiso de rendir cuentas a quienes sostienen o mantienen la escuela, es decir, a los contribuyentes.
- La coordinación de las funciones académicas de manera eficiente.
- La administración de los recursos materiales: bienes muebles e inmuebles a los cuales hay que dar mantenimiento constante o realizar diligencias para otros nuevos.
- El ejercicio de un liderazgo eminentemente académico.⁵

Con esta aclaración, se puede decir que la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan la teoría, la política y la práctica dentro y fuera de las instituciones educativas de nivel básico; la gestión tiene un campo muy importante y depende de ella que se logren los siguientes objetivos: la acreditación de las escuelas al Programa Escuelas de Calidad, diseño de estrategias para la participación social, asesoría técnica a directivos, administrativos, docentes, alumnos, padres de familia y, de importancia relevante para la rendición de cuentas a través de la evolución, teniendo siempre en cuenta estas diferencias se puede aplicar la gestión adecuadamente para lograr una educación de calidad.

⁵ Torres, Estrella Mercedes (compiladora), "La gestión educativa experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención", México, Edit. UPN, 2004 p. 38

4.3 Elementos y aportaciones de la gestión educativa en la institución

La educación se encuentra en una transición total, donde los cambios tecnológicos, económicos y políticos, marcan un contexto de cambio para el Sistema Educativo Nacional, donde las ideologías cambian, las interacciones entre diversos actores institucionales se dispersan, limitando el desarrollo integral de la educación, dirigido al individuo.

Una organización educativa, se encuentra formada por diversos actores internos (director, docentes, alumnos, administrativos), y externos (gobierno, instituciones diversas, padres de familia y comunidad en general); este grupo forma la movilidad de dicha Institución. Hoy en día los cambios intransigentes se apoderan de la desintegración de este gremio. Visualizar la educación como un proceso individual de aprendizaje y desarrollo⁶ es la ideología que se apodera hoy en día de la desincorporación de las actividades escolares.

Desarrollar una educación individualista, es evadir la integración de una cultura llena de diversidad, desconocer nuestras necesidades y adaptarnos únicamente a los modelos que desarrollan nuestras autoridades, bajo la perspectiva de una visión de otros países, por ejemplo, la Conferencia Mundial sobre la Educación para Todos en Jomtien, Tailandia (1990), procesos que se traen a México y se ponen en marcha.

Si se analizan muy sencillamente este tipo de acciones, es normal encontrar que las necesidades no son las mismas para todos los países; inclusive siendo parte de un mismo continente, existen diversidades como los ecosistemas con los que cuenta México, las etnias, la desigualdad económica, toda una gran diversidad cultural, económica, política y social.

⁶ Namo de Melo Guiomar, "*Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa*", Edit. SEP, 1998, México, p. 21

De ahí que los cambios marcan actos necesarios para la Reintegración de un Sistema Educativo Nacional, integrando nuevas formas de administrar los tiempos, los recursos humanos, financieros, materiales, el rescate de la autonomía de cada institución educativa, donde el único papel es recuperar la “Calidad del Servicio Educativo”⁷ integrando la interacción de todos los actores de la organización educativa.

4.4 Concepto amplio de Gestión Educativa

Un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de Objetivos, debe orientarse al: ¿Por qué?, ¿Para qué?, de la actuación lo que determina su origen en una necesidad específica, y, una vez justificada, su articulación operativa, exige la determinación de personas capaces para la realización de las actividades y la caracterización de ámbitos y modalidades de acción.

“La gestión es un proceso que integra la participación y la responsabilidad de los diferentes actores que componen la organización educativa; el único fin consiste en orientar las acciones educativas para llegar a cumplir las metas mediante el trabajo colectivo”⁸.

El modelo de gestión imprime una forma de conducir el proceso de formulación e implementación de políticas que es capaz de permear el sistema como un todo, sus características pueden ser a nivel nacional, regional, local o dirigido únicamente a la institución escolar

Es necesario contar con la integración de un sistema completo que incorpore a toda la comunidad en general, que interactúe con la organización educativa.

⁷ Arias, López José L., Revista la Tarea, Número 18, Guadalajara, Jalisco, 2003, p. 18

⁸ Namó de Melo Guiomar, ob.cit., p. 24

4.5 La gestión educativa

La gestión escolar... “se relaciona con la toma de decisiones en el ámbito de las instituciones educativas tendientes a generar los resultados de aprendizaje que se propusieron” (Pozner, 1995)

La gestión escolar pretende estudiar distintos aspectos de la organización educativa; enfocándola en dimensiones⁹:

- 1) **DIMENSIÓN PEDAGÓGICA:** consiste en garantizar que la formación de los alumnos sea integral y les permita desenvolverse en la sociedad en que viven y puedan resolver problemas.
- 2) **DIMENSIÓN ORGANIZATIVA;** es la que facilita u obstaculiza el trabajo de la escuela, organiza y estructura la organización, es la que define las funciones y responsabilidades de los actores que participan, la estructura debe ser horizontal y flexible, donde las decisiones las toman los colegiados y los unipersonales rotativos.
- 3) **DIMENSIÓN PSICOSOCIAL Y MICROPOLÍTICA;** es la que tiene que ver con las relaciones interpersonales que se dan entre los diferentes actores que participan en la organización educativa (directivos, alumnos, docentes, padres de familia, autoridades educativas y de gobierno, y miembros de toda la comunidad). En esta dimensión se reconoce la singularidad de las escuelas y la diversidad de intereses, expectativas, orientaciones ideológicas, valores, patrones culturales de los actores.
- 4) **DIMENSIÓN ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA;** en esta dimensión es el trato de la adquisición y uso responsable de los recursos de la institución, (humanos, materiales y financieros), en lo económico se deben buscar

⁹ Cortés Torres, Guadalupe, “La Gestión Educativa”, Edit. UPN, México, 2004 p. 98-99

fuentes alternativas de financiamiento y al haber transparencia en ellas, se adaptarán a las necesidades de la organización educativa, incluyendo necesidades y previsiones.

- 5) **DIMENSIÓN SOCIOCOMUNITARIA**; las organizaciones educativas no son entes aislados, se encuentran en constante interacción con la comunidad, por lo que se deben promover acciones que conduzcan a la apertura de colaboración mutua entre comunidad y escuela, el objetivo desarrollar una educación integral para el alumno. Los directores y los docentes deben tener una actitud abierta a la participación de la comunidad para una mejor realización de los proyectos educativos.

La gestión educativa es una primera aproximación a la integración de una comunidad escolar, con el propósito de incrementar el trabajo colegiado, para subsanar los rezagos educativos, estructurales, sociales, que la organización educativa tenga.

Si bien se analizan las expectativas que marca este tipo de gestión; es el inicio de la formación de gestión educativa.

4.6 Gestión Educativa, un concepto amplio

La gestión educativa “puede entenderse como la toma de decisiones y acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplias organizaciones de escala macro, dan cuenta de las políticas de talla nacional, y de las decisiones como país.” (Pozner, 1995)

Hablar de este tipo de gestión es involucrar a diversos actores; no solamente en el nivel micro, si como bien se estipuló integrando lo macro, la perspectiva se verá encaminada a obtener resultados de cambio no solo en el nivel de la organización educativa, sino integrando el Sistema Educativo Nacional.

Los ejes de rescate son: la Autonomía de las Organizaciones Educativas, el fortalecimiento de la Unidad Escolar, la calidad de la educación, la equidad, participación y toma de decisiones colectivas.

La gestión educativa; se integrará a la resolución que demandan las sociedades modernas, enfocando su atención en las necesidades básicas del aprendizaje. Las necesidades básicas del aprendizaje, son guiadas por la competencia a la que México se enfrenta con los países en desarrollo, no obstante que desafortunadamente estas comparaciones son irónicas, ya que recordemos que nuestro país encuentra catalogado como subdesarrollado.

Sin embargo, son medidas de alerta; que si podemos atender, y trabajar en ellas, el único objetivo es llegar a una educación integral que incluya niveles aptos de desarrollo.

Las estrategias que propone la gestión educativa, pueden responder a corto y mediano plazo¹⁰;

- 1) Apertura institucional para establecer trabajos asociativos con otros sectores, dentro y fuera del Estado.
- 2) Flexibilidad para adoptar soluciones alternativas y diferenciadas, teniendo en perspectiva la ampliación de las oportunidades y el mejoramiento de la calidad del aprendizaje.
- 3) Capacidad para coordinar la iniciativa y la actuación de quienes realizan trabajos asociados en torno a las prioridades establecidas.
- 4) Poder para establecer y/o inducir modelos básicos de calidad de la enseñanza, una vez que se obtenga el mayor grado de consenso posible en torno de las prioridades del aprendizaje.

¹⁰ Namo de Melo Guiomar, ob.cit., p. 23

- 5) Manejo de los sistemas de evaluación de los resultados y del financiamiento, a fin de adoptar mecanismos de compensación de los desequilibrios regionales y de las desigualdades sociales.

Ante las problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones educativas; como la mala calidad de la enseñanza, entre otros; se desarrollan los objetivos de gestión que expresarán los objetivos estratégicos, en términos de corto y mediano plazo;

- Un razonable equilibrio entre equidad y calidad, reconociendo que actualmente la desigualdad ya no ocurre entre aquellos que tienen acceso a la educación y los que son excluidos de ella, sino debido principalmente a la segmentación interna del sistema educacional. La diferencia entre la enseñanza por un lado, lo minoritario de alta calidad para una elite y otra sin ninguna calidad para una gran masa que aunque ingrese a la escuela, no cubrirá satisfacer las necesidades de aprendizaje.
- La creación de oportunidades de acceso a la escuela o a experiencias de aprendizaje, para quien no pudo, por cuestiones de tiempo, ingresar.

La gestión educativa no sólo se adapta a las necesidades internas de la institución educativa sino que extrapola con el medio el contexto en que se desarrolla.

4.7 La gestión educativa estratégica

Los cambios que se han arraigado para las organizaciones educativas, hoy en día son inherentes a la actualización de nuevos modelos donde la perspectiva se ve marcada por cambios totales, que integren la superación integral del pasado, que acojan los nuevos panoramas de desarrollo, tomando en cuenta la transición del contexto en el que nos desenvolvemos, el único objetivo construir el futuro.

La perspectiva que marca la gestión educativa es lo más nuevo que se ofrece para la construcción de transformaciones para el Sistema:..."avanzar hacia los objetivos estratégicos lo que están desafiando; calidad, equidad, pertinencia de currículo y profesionalización de las acciones educativas"¹¹.

El seguimiento de un Modelo Tradicionalista Administrativo, en el que aún nos encontramos inmersos, es obsoleto y cada vez más retirado de lo que nuestra misma sociedad demanda, la alternativa que ofrece la gestión educativa estratégica es abrir un horizonte de cambio ya que se auxilia con las ciencias sociales y exactas para ser mas compleja y tener mas posibilidades de detectas y dar soluciones mas concretas a problemas educativos.

¹¹Pozner Pilar, op. cit., pp. 45-52

CAPÍTULO 5.

LA FUNCIÓN DIRECTIVA BAJO EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

5.1 Contexto de la función directiva

La función directiva se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de los objetivos y metas de la organización. Mediante la función directiva, los administradores ayudan a las personas a hacer uso de su potencial para satisfacer las necesidades de la institución, las de tipo profesional o laboral y por supuesto sus propias necesidades.

Dentro del proceso administrativo la dirección consiste en conseguir las metas fines y objetivos de las instituciones.

La función directiva que generalmente desarrollan los directivos es autoritaria y rígida, debido a que no se tiene una formación específica para ser director, esto se va adquiriendo de manera empírica en el desarrollo docente, aunado a esto no se introducen nuevas herramientas de apoyo para mejorar su práctica directiva, como nos lo escribe Pilar Pozner...“los directivos están acostumbrados a resolver problemas nuevos con soluciones viejas”.

Esta razón repercute en la mejora continua de las instituciones educativas, ya que no integran a la comunidad escolar en la detección y solución de los problemas, esto es consecuencia de la falta de un líder capaz de construir un trabajo generativo, deseoso no solo de cambiar sino de transformar la institución y al personal que labora en ella.

Es importante resaltar que el actual contexto de globalización que se vive, exige un nivel de preparación de mejor nivel y calidad, debido a que vienen las competencias internacionales en todos los sectores; en especial en el sector educativo, en el cual se figura muy poco, como lo vemos en la grafica: “Índice de

competitividad global para los 45 países objeto del estudio de IMCO (Instituto mexicano para la competitividad AC.), donde México ocupa el lugar número 31.

Calificación máxima: 72.99, calificación mínima: 35.98 promedio: 55.00 **calificación de México: 46.07**¹².

Con anterior vemos el compromiso social tan grande que tiene en México la función directiva. Debiendo tener una estructura más dinámica, flexible y competitiva en relación con los países del mundo, es decir, se deben diseñar planes de estudio de acuerdo con las necesidades y potencialidades del país, a efecto de generar un autentico desarrollo educativo, económico, político y social.

Lo anterior nos obliga a reflexionar en la importancia que tiene el directivo al generar e integrar estrategias y planes necesarios para que la institución trabaje una educación crítica, participativa y lo más importante, de calidad. En un principio esto se puede lograr introduciendo directivos con una preparación adecuada e innovadora, que aplique a la gestión educativa y el liderazgo como una de sus más importantes fortalezas... “Un directivo que marque la muestra del camino, que junto con su equipo de trabajo han decidido cómo, cuándo y con qué intensidad apoyar a la institución para cumplir con las metas y objetivos. Por lo tanto es necesario conjugar dos elementos: por un lado que el líder directivo posea el conocimiento para definir la estrategia o estrategias que la institución adoptará a corto y mediano plazo y, por otro, la manera en que las comunicará al equipo de trabajo”¹³.

Es importante señalar que el logro de los resultados deseados nunca deben sobrepasar a los miembros de la institución; es decir se deben llevar a cabo las

¹² IMCO. Instituto Mexicano para la Competitividad, Monterrey N.L, México 2005, Grupo Impresores Unidos, SA. de CV. P.3

¹³ Pérez Guardado, Miguel Angel, “Desarrollo de Habilidades del Personal Directivo en Instituciones Educativas”, 2001, México, Edit. Trillas, p. 19

prácticas necesarias sin violar su dignidad, pues todos son parte importante de la organización y contribuyen a lograr sus objetivos.

5.2 El perfil del director del plantel

Es importante reconocer si el perfil del directivo es el más adecuado para enfrentar con vocación el compromiso que exige el puesto dentro de la institución, tomando en consideración que la situación política y la burocracia en México ha permitido que algunos directivos no cumplan con un perfil integral para el desarrollo óptimo de las actividades educativas; por ejemplo, las plazas a nivel directivo se otorgan de acuerdo a derechos escalafonarios, posiciones políticas, compadrazgos, burocracias o venta de plazas, derivada de la corrupción que persiste en el sistema político.

De tal forma habría que preguntarse si el profesorado está de acuerdo con la selección de los directivos o proponen algo al respecto.

“¿Cómo se llega a ser director en nuestro sistema de educación básica?

Hay un escalafón en donde tu puedes concursar, haces tu propuesta de concurso y posteriormente te dicen si estás en el nivel para ganarte la dirección. No es por capacidad, es porque acumulaste puntos por antigüedad, por capacitación; hay propuestas que te hacen tus jefes superiores porque ven tu trabajo, te hacen la propuesta y te dan una comisión y la comisión se convierte en plaza si accedes al escalafón.¹⁴”

5.3 El gestor directivo como administrador de la educación

El directivo debe buscar los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias ante los

¹⁴ Araujo Morales, Leticia, Revista de educación moderna para una sociedad democrática. Num. 142 . Marzo 2007, p. 45

nuevos contextos educativos... “La función de dirección comprende tareas que imponen la profesionalización del directivo; es decir, los directores deben contar con los conocimientos y las habilidades relacionados con las siguientes dimensiones institucionales:

1. **Dimensión pedagógica.**
2. **Dimensión social.**
3. **Dimensión política.**
4. **Dimensión administrativa”¹⁵**

El directivo es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Como tal, su reto es tratar de dirigir al mayor número de personas del colectivo escolar, para que consigan determinados objetivos educativos en un esfuerzo conjunto y de colaboración. Para pasar de un ejercicio directivo meramente administrativo o individualista a uno colectivo o colegiado, es necesario que el directivo asuma las funciones de dirección y coordinación de esfuerzos como un verdadero líder.

Para lograrlo necesita una serie de conocimientos y habilidades. Quienes han realizado investigaciones en este campo agrupan estas destrezas en tres grandes grupos:

Habilidad técnica. Implica entender y aprovechar un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiere a procedimientos, técnicas, procesos y, métodos de gestión educativa. La habilidad técnica comprende conocimientos especializados, capacidad analítica y facilidad para el uso de herramientas técnicas. En el caso del directivo escolar, se refiere al nivel de comprensión y análisis de las políticas educativas internacionales, nacionales y estatales; comprensión de su contexto, y conocimiento de manuales de operación,

¹⁵ Elizondo Huerta, Aurora, (coord.), *La nueva escuela II. Liderazgo y gestión escolar*, México, Ed. Paidós (Maestros y enseñanza), 2001, cap. 15

reglamentos, disposiciones oficiales y problemáticas de las escuelas y de la comunidad. Incluye también su conocimiento sobre métodos y técnicas pedagógicos, programas de estudio, sistemas de evaluación educativa y de aprendizaje.

Habilidad conceptual. Implica el entendimiento estratégico, la capacidad de ver a la institución como un todo interrelacionado. Implica discernir que las funciones de la institución dependen unas de otras, e interactúan entre sí; que los cambios en determinada parte del sistema/institución afectan a las demás; cómo trabaja la gente en un grupo y cómo en otros; cómo se influyen los individuos entre sí y qué tienen que hacer para que se cumpla con los objetivos. Comprende la visualización de los efectos en la institución de los cambios que ocurren en su entorno. Esta habilidad permite que el directivo explique los fenómenos no como hechos aislados, sino desde el análisis de que las problemáticas se derivan de la conjugación de varias causas entrelazadas.

Habilidades humanísticas. Se refieren fundamentalmente a la sensibilidad para relacionarse con otras personas. Esta sensibilidad permite al directivo funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y lograr la cooperación de éste en las metas educativas. Dicha habilidad se demuestra cuando el dirigente admite y reconoce las posiciones de autoridades, colegas, profesores y colaboradores y en la manera en que consecuentemente se comporta con ellos. Incluye también las habilidades para mantener relaciones humanas sanas, buena comunicación, manejo de conflictos, actitudes de mando, integración de equipos de trabajo, etc. La habilidad humanística es el poder dinámico que conduce a la institución al logro de sus objetivos.

5.4 La función directiva dentro de la gestión educativa

En la actualidad es importante que los directivos consideren la importancia que tiene el trabajo colaborativo, un equipo de trabajo que lo respalde en la búsqueda

por la calidad educativa dentro de su institución:... “se debe considerar miembros del equipo directivo, a los profesores y alumnos, tratando a cada uno según su modo propio de interactuar con la organización y la misión de la institución educativa.

Los directores se convierten en líderes cuando conocen la fuerza personal de cada miembro de su equipo y le ayudan a encontrar el medio de compensar sus necesidades.¹⁶”

Vemos que no necesitas tener un perfil en especial para llegar a ser un director excelente, sino que seas normalista en algunos casos, cumplas con la antigüedad con base y que alguien te proponga.

Uno de los elementos más importantes para llevar a cabo este trabajo colaborativo es a través de la gestión educativa para aplicar y dirigir la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar en condiciones de igualdad y diversidad de funciones, tanto en el diseño como en la puesta en práctica de lo planeado en conjunto.

Los aspectos que se buscan mejorar con los procesos de gestión educativa están dirigidos también a potencializar los procesos de calidad de la educación; en este sentido, entenderlo como eje sustantivo de las prácticas directivas y educativas: incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, así también aportar no sólo material pedagógico-didáctico sino diversas formas organizativas, administrativas y de vinculación con la comunidad.

Se busca con esto construir una gestión educativa donde el trabajo colegiado, la participación, la corresponsabilidad, los compromisos compartidos y la toma de decisiones, sean elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad

¹⁶ Pascual, Roberto (coord.), La Gestión educativa ante la innovación y el cambio, II Congreso Mundial Vasco. Ed. Lancea, 1998, p. 27

educativa, de modo que puedan sentirse creadores de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común que conciba a la unidad educativa en su totalidad; esto es, desde una perspectiva integral de los quehaceres y prácticas que son propias de las dimensiones: organizacional, administrativa y comunitaria.

Hablar de gestión no sólo es llamar con un nombre diferente a cierta práctica de innovación, de mejora educativa o de manera novedosa a las tareas administrativas que son llevadas a cabo en los centros educativos, para coordinar, dirigir, operar y controlar los servicios educativos.

La gestión educativa articula los procesos y las prácticas de los integrantes de las comunidades educativas al orientar las acciones que potencien su quehacer para que impacte en los aprendizajes de todos sus miembros, además de hacerlos partícipes de lo que se realice y comprometidos con lo que se impulse.

Para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación, se propone:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.
- Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales construidos por los colectivos escolares –desde, en y para sus unidades educativas, que permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.
- Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías;

organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.

- Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomente la formación y desarrollo profesional de los directivos.¹⁷”

¹⁷ <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm>

CAPÍTULO 6.

EL LIDERAZGO EN EL DIRECTIVO PARA FAVORECER EL DESARROLLO EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

6.1 Características del Liderazgo

En la función directiva influyen de manera significativa tres factores básicos: el **liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación**. Dirección y liderazgo son términos que muchas veces se consideran como sinónimos. Separar el liderazgo de la dirección tiene ventajas analíticas importantes, permite que el liderazgo se mantenga aparte para su estudio sin el impedimento de las nociones relacionadas con el tema más general de la dirección. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados.

El desarrollo de teorías y tipologías para interpretar el **liderazgo** es un proceso que ha avanzado junto con el estudio de los individuos y los grupos dentro de los ámbitos organizacionales; por tanto, la separación que se hace del tema es únicamente con fines metodológicos.

El **liderazgo** es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas.

Sin embargo, se encuentran algunas dificultades para realizar un análisis del liderazgo. Por ejemplo, en cuanto a la identificación del líder, ¿acaso se espera que el directivo sea el único líder del grupo? En cuanto a la medición del nivel de

influencia del líder, ¿se le debe evaluar por su capacidad para influir en otros o por los resultados alcanzados? Por otro lado, el concepto de “buen liderazgo” está influido por el contexto histórico, social y cultural, es decir, lo que hoy en día puede ser un buen líder, tal vez no lo sea en otro contexto o momento.

El cambio en las tareas y los grupos que se dirige es el cuarto dilema dado que en un sistema, la tarea, el contexto o los subordinados pueden cambiar y cada uno puede requerir una adaptación por parte del líder.

Es necesario que el directivo considere a un equipo de trabajo que lo respalde en su búsqueda por la calidad educativa dentro de su institución: "deben considerarse miembros del equipo directivo, a los profesores y a los alumnos, tratando a cada uno según su modo propio de interactuar con la organización y la misión del centro. Los directores se convierten en líderes cuando conocen la fuerza personal de cada miembro de su equipo y le ayudan a encontrar el medio de compensar sus debilidades"¹⁸.

Una de estas formas de dirigir a la organización es con la **gestión educativa** complementada con el **liderazgo** del directivo para promover, aplicar y dirigir la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar en condiciones de igualdad y diversidad de funciones, tanto en el diseño como en la puesta en práctica de lo planeado en conjunto.

“El liderazgo en los centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida”¹⁹. Ello implica enfrentar los siguientes retos:

¹⁸Pascual, Roberto (coord.), op. cit. p. 27

¹⁹ Elizondo Huerta, Aurora (coord.), op. cit. cap. 15

- Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas y las necesidades grupales.
- Buscar un balance entre las necesidades institucionales y las personales.
- Armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales.
- Integrar las experiencias y capacidades del personal en contraste con las necesidades de la comunidad.

En este sentido, se considera que algunos de los factores que influyen en la conquista del liderazgo por parte del directivo son:

- El grado de confianza que el grupo concede al directivo.
- El poder vinculado a la posición del directivo.
- El nivel de conocimientos e información sobre las tareas por desarrollar.
- Capacidad para guiar y estimular hacia el logro de resultados,
- El grado de comunicación con el grupo.
- Estimulación hacia la participación y atención a sugerencias, transmitiéndolas en forma tal que sean aceptadas favorablemente.
- Mostrar sensibilidad a las necesidades del grupo.

Si bien es cierto que el directivo requiere de habilidades de liderazgo para obtener los resultados deseados; el éxito o fracaso no debe recaer solo en estas dos cuestiones, ya que debe tomarse en cuenta que los directivos actualmente carecen de cierta autonomía para la toma de decisiones:... “En la mayoría de los casos es quien define las reglas institucionales, los objetivos de trabajo: qué debe hacerse y cómo debe hacerse y qué es lo prioritario”²⁰. Sin embargo la relevancia que este tiene no es la suficiente para tomar decisiones de carácter normativo y pareciera que el trabajo realizado se debe a un proceso de rutinas laborales que no permiten el cambio cultural necesario en las cuestiones educativas.

²⁰ Araujo Morales, Leticia, op. cit. p. 47

Por lo anterior, queda claro que es necesario otorgar funciones más claras al director desde una visión de la gestión educativa omitiendo la visión administrativa vertical y rígida que prevalece.

6.2 El liderazgo en el directivo de educación básica

Muchas de las características del liderazgo atribuidas a los directivos eficaces corresponden al denominado **liderazgo transformacional**, propio de quienes se concentran en objetivos a largo plazo; hacen hincapié en la importancia de determinados valores, que tratan que sus colaboradores acepten; procuran transformar en lugar de adaptarse a ellas las estructuras en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que aspiran implantar en el grupo, y motivan a las personas a que trabajen con ellos a fin de que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional.

En contraste con este estilo se encuentra el **liderazgo transaccional**, que se caracteriza por basar las relaciones entre el líder y los colaboradores en el reconocimiento y la recompensa o sanción, con los que aquél incentiva la conducta de éstos en función del grado en el que han alcanzado los objetivos establecidos.

Las formas tradicionales de administración educativa se identifican con el liderazgo transaccional; es decir, ubican y reconocen la responsabilidad y la tarea que los profesores y el personal de apoyo deben realizar para alcanzar ciertos resultados.

Al mismo tiempo, los líderes transaccionales se dan cuenta de lo que sus colaboradores necesitan y desean, y se esfuerzan por satisfacer esas necesidades.

Estos esfuerzos de la dirección motivan a los colaboradores a lograr objetivos previamente acordados a cambio de una recompensa o de evitar una sanción.

El liderazgo transaccional se manifiesta de dos formas:

- Como esfuerzo eventual. El directivo da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y el logro de tareas. Por ejemplo, una nota laudatoria por un buen desempeño.
- Como castigo eventual. Medida correctiva impuesta por el directivo cuando no se cumple con una tarea o no se alcanzan ciertos objetivos. Por ejemplo, el supervisor que no asiste a algún evento o festival escolar porque está en desacuerdo con ciertas decisiones tomadas por el director y los profesores de esa escuela.

En la mayoría de los casos, el directivo no controla los sueldos de sus colaboradores, por lo que las recompensas que puede otorgar son de reconocimiento o aprecio. Reforzar y corregir oportunamente no es nada fácil, dada la posibilidad tan limitada de control.

La gran mayoría de las formas de actuar calificadas como eficaces no encajan en el estilo transaccional, pues éste tiende a fomentar el logro de metas sólo si se cuenta con la posibilidad de recibir un "premio" o evitar una sanción. Por ello, es necesario examinar el estilo alternativo: **liderazgo transformacional**.

Un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus profesores es un líder transformacional. Es decir, establece un proceso mediante el cual desarrolla los talentos, las capacidades y los conocimientos de éstos, y con ello desarrolla la posibilidad de que determinen su propia actuación. "Lo hago no por las recompensas que me puedan dar, sino porque resulta satisfactorio para mí." Al pasar de la transacción a la transformación, se observan

cambios que suponen pequeñas mejoras, pero que con el tiempo se irán incrementando.

Entre las características más sobresalientes de los líderes transformacionales podemos citar las siguientes:

- Integran al grupo hacia el logro de un propósito común.
- Despiertan la conciencia del grupo acerca de la importancia y valor de resultados determinados y del modo de alcanzarlos,
- Tienen expectativas altas y positivas acerca de los otros.
- Consecuentemente, elevan los niveles de auto confianza de los demás y amplían sus necesidades de logro.
- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio se esperaba.
- A través de la delegación de responsabilidades, ofrecen oportunidades de desarrollo personal.
- Provocan cambios en los colaboradores a través de un proceso de consideración individual, el cual implica dar orientación, comunicar oportunamente la información y dar seguimiento continuo y, retroalimentación sobre la actuación personal.
- Tratan de lograr que las necesidades individuales coincidan con las de la escuela, inculcando lealtad hacia la institución.
- Generan un ambiente de estimulación intelectual que permita una mejor conceptualización, comprensión y análisis de los problemas con que se enfrentan y de las soluciones que generan. Por ejemplo el profesor que modifica su trato hacia los alumnos difíciles con base en las sugerencias del directivo ha sido intelectualmente estimulado por él.
- Tienden a ser activos (más que reactivos), creativos e innovadores en la búsqueda de soluciones. En lugar de detenerse ante las limitaciones institucionales o de la comunidad, analizan hasta qué punto es posible convertirlas en oportunidades o lograr sus metas.

- Tienen a ser carismáticos; es decir, suscitan lealtad e inspiran respeto, confianza e inspiración. Por supuesto que ser carismático es requisito necesario, pero no suficiente, para desarrollar al máximo a un grupo de profesores.
- Poseen una orientación pedagógica clara.
- Se actualizan constantemente.
- Son agentes de cambio.

En síntesis, el **liderazgo transformacional** conduce a los colaboradores a ser más capaces de auto dirigirse, a asumir la responsabilidad de sus acciones y a obtener gratificaciones por sí mismos; con el tiempo llegan a ser como sus líderes: cada vez más transformacionales. Es decir, el **liderazgo transformacional** eficaz puede transmitirse en cascada, de un nivel a otro dentro de la institución.

Un directivo con liderazgo transformacional tendrá mayor impacto en la eficacia del centro escolar que un directivo puramente transaccional, aunque sea necesario, cierto grado de liderazgo transaccional para obtener niveles óptimos de funcionamiento institucional. Un buen directivo será aquel capaz de moverse entre ambos estilos.

Los modelos de autogestión o cogestión educativa demandan a los directivos conducirse preferentemente dentro del estilo transformacional, ya que la responsabilidad sobre los resultados del centro no es exclusiva del directivo, sino consecuencia del esfuerzo conjunto y comprometido de todo el colectivo escolar. Como señala Schmelkes (1995, p.65), "el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, desempeña un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar".

Conclusiones

Las evaluaciones y estudios de INEGI, SEP e IMCO, entre otras, señalan que existen limitantes para el desarrollo de la función directiva en el sistema educativo nacional, toda vez que no se ha dado la atención suficiente a la formación técnica, administrativa y académica del personal directivo de las escuelas del nivel básico, así como de los distintos niveles educativos, lo que propicia que existan brechas de convivencia y de participación colectiva entre los elementos integrantes de las escuelas.

Se reconoce que el rezago educativo en México ha sido una consecuencia de la administración vertical de los planteles educativos, que centra la responsabilidad en la cúpula de la organización, lo que complica su desarrollo y crecimiento; una gestión de este tipo impide al aparato estatal dar respuesta a lo sugerido por el concepto de necesidades básicas de aprendizaje, así como fortalecer fórmulas de trabajo asociativo para la acción entre el estado y el sector no gubernamental educativo y otros sectores de actividad.

Se reconoce que en algunos rubros del sector educativo nacional se han logrado progresos importantes, como por ejemplo, el gasto nacional dirigido a la educación se estimó en \$622,391 miles de millones de pesos, monto mayor en 1.5% con relación a 2005 y 25.7% con respecto al año 2000. Esta inversión educativa representa 7.1% del PIB que, si se compara con 6.4% del año 2000, ubica a este sector en el de mayor financiamiento de los programas sociales.

En la educación Básica el incremento fue de 16.4% en el periodo 2006/2000 y de 1.0% en el ciclo escolar 2006/2005.

La ampliación de la cobertura educativa ha implicado un mayor esfuerzo en el presupuesto; para el ciclo 2006/2007 se contará con 1.7 millones de docentes

Se ha propiciado un crecimiento de más de 24 mil escuelas, lo que hizo posible que para el ciclo 2006/07 estuvieran en operación más de 242 miles de planteles en el sistema educativo nacional.

Este incremento aunado a los programas de educación para adultos, contribuyó a alcanzar en el ciclo 2006/07, 8.3 grados promedio de estudio de la población, cuando fue de 7.6 grados en el año 2000. El Índice de Analfabetismo fue de 7.7% en el año 2006/07 y en el año 2000 era de 9.2%, que es una muestra del avance logrado.

El Sistema Nacional Escolarizado ha incorporado en sus distintos niveles y tipos educativos a 3.1 millones de alumnos, lo que revela un incremento importante en los servicios de educación a favor de los grupos sociales más vulnerables y que presentan mayor rezago. En el periodo 2005/06 se registró una matrícula de 32.3 millones de alumnos; esta población escolar representó un crecimiento de 586 mil alumnos, con respecto al ciclo anterior.

La **educación básica** obligatoria en el ciclo escolar 2005/06 atendió a 25 millones de estudiantes, aunque su crecimiento ha tenido tasas menores, por las menores tasas de crecimiento demográfico, la intención es lograr la cobertura universal de estos alumnos.

En **educación preescolar** en este periodo se incrementó en más de un millón de niños, 30% en el periodo, que es el porcentaje más alto en este tipo educativo.

En la **educación primaria**, como consecuencia del descenso demográfico, el número de alumnos experimenta una reducción gradual a nivel nacional; en el ciclo 2005/06 la matrícula fue de 14.5 millones de niños, de los cuales 93.5 % fueron atendidos en la primaria general, 5.7% en los servicios de población de comunidades indígenas y 0.8% en el sistema de cursos comunitarios en localidades rurales con baja población.

En **educación secundaria** se atendió en el ciclo 2005/06 a casi 6.0 millones de alumnos, cerca de 85 mil más que en el ciclo anterior y una cobertura de 91.8% para la población de 13-15 años de edad.

En este nivel, 51.2% fue de secundaria general, 28.2% de secundaria técnica y 20.6% en el servicio de tele secundaria.

En el ciclo escolar 2000/2001, la eficiencia terminal de la educación primaria fue de 86.3% y en el periodo 2005/2006 aumentó a 92%, como resultado de la reducción de los índices de reprobación y de deserción escolar; en 2007, el índice ha aumentado a 99% la eficiencia terminal.

No obstante los logros obtenidos por el sistema educativo nacional, como se aprecia, en todos los Programas, temas, contenidos de cursos, de programas y demás actividades diseñadas por la SEP, están ausentes los temas de la Gestión Educativa, como contenidos centrales de la capacitación y formación de los Docentes.

Se debe subrayar que, en estas actividades **están ausentes los temas de la formación de los directivos de los planteles escolares** y, por tanto, en la formación de los directivos en los aspectos esenciales de la gestión educativa, que implicaría la capacitación de los funcionarios en los aspectos de la administración de empresas educativas.

Para un mayor conocimiento de este tema, se puede definir a la gestión educativa como: **el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, en este caso de las instituciones educativas.**

Se considera a la **gestión educativa**, como la **utilización de las técnicas y herramientas de la administración de empresas al ámbito de las instituciones educativas**, a fin de lograr la **eficiencia máxima en los planteles escolares**.

Recomendaciones

Para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación, se propone:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.

- Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales contruidos por los colectivos escolares –desde, en y para sus unidades educativas, que permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.

- Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías; organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.

- Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomente la formación y desarrollo profesional de los directivos.

Además, se requiere promover la capacitación y la práctica de la gestión educativa, así como una de sus partes esenciales el liderazgo, al directivo, que propiciará que se cumpla el objetivo de interactuar con toda la comunidad educativa y que haya flexibilidad en la toma de decisiones; el directivo, bajo este nuevo marco conceptual, debe considerar preparar, promover, ejecutar e implementar nuevos modelos educativos entre el personal docente; además, el

directivo debe cambiar el liderazgo autoritario, rígido y la falta de gestión educativa que impide el desarrollo de la comunidad educativa.

Es indispensable que el directivo conozca y aplique nuevas estrategias y herramientas técnicas y administrativas, para que esté en condiciones de realizar una detección temprana y oportuna de los problemas principales, que aquejan a las instituciones educativas en nuestro país.

De esta forma, el directivo debe recibir una capacitación y adiestramiento en los temas de la ciencia que en este estudio se denomina gestión educativa, así como considerar a un equipo de trabajo que lo respalde en su búsqueda por la calidad educativa dentro de la institución, ya que los directores se convierten en líderes cuando conocen la fuerza personal de cada miembro de su equipo y le ayudan a encontrar el medio de compensar sus debilidades.

Una de las formas de asumir la función directiva en la organización educativa es a través de la gestión educativa, que significa en último término, la capacitación del cuerpo directivo en la aplicación de las etapas del proceso administrativo, como son la planeación, que incluye la previsión, la organización, la integración, la dirección (que incluye el tema del mando y la autoridad, donde se incluye el aspecto de relevante importancia del Liderazgo, y, por último, el control y la evaluación de los procesos, en este caso de los procesos educativos.

Es de importancia relevante que se emprenda la integración de unidades en la Secretaría de Educación Pública (SEP) de formación y capacitación de los directivos de los planteles escolares en las normas y técnicas de la gestión educativa, a fin de mejorar los indicadores del mejoramiento educativo.

Estas Unidades estarían encargadas del proceso de actualización de los directivos en los nuevos avances y progresos de la gestión educativa, a fin de que estén en

condiciones de llevarlos a sus planteles, para llevarlos a la práctica, en el desarrollo de los grupos escolares.

Esta labor de formación de profesores y directivos en la ciencia de la gestión educativa debe ser una función de la SEP, que la debe incorporar como una atribución obligatoria, tal como el impulso a las Escuelas de Calidad, Enciclomedia, Educación para el trabajo y a la vanguardia, entre otros, ya que sus efectos serán definitivos en la formación de los estudiantes y en la buena marcha de los planteles escolares.

Esta relevante actividad propiciará que los directivos encuentren los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias ante los nuevos contextos educativos.

Los aspectos que se buscan mejorar con los procesos de gestión educativa están dirigidos también a superar sustancialmente los procesos de calidad de la educación; en este sentido, entenderlo como eje sustantivo de las prácticas directivas y educativas: el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, así también aportar no sólo material pedagógico-didácticos sino, diversas formas organizativas, administrativas y de vinculación con la comunidad.

Se busca con esto construir una gestión educativa donde el trabajo colegiado, la participación, la corresponsabilidad, los compromisos compartidos y la toma de decisiones, sean elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa, de modo que puedan sentirse creadores de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común que conciba a la unidad educativa en su totalidad; esto es, desde una perspectiva integral.

Bibliografía

- Araujo Morales, Leticia. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, Número 142, Marzo 2007, México.
- Arias López, José, Revista La Tarea, Número 18, Guadalajara, Jalisco, 2003.
- Cortés Torres, Guadalupe, La Gestión Educativa, Edit. UPN, México, 2004.
- Elizondo Huerta, Aurora, (coord), La nueva escuela, II Liderazgo y gestión escolar, México, Edit. Paidos, 2001.
- Daft Richard L, Administración, México, Edit. Thomson, 2004.
- DuBrin Andrew, J, Fundamentos de Administración, México, Internacional Thomson Editores, 2000...
- Hellriegel Don, Jackson, Susan E., Slocum Jr, John W, Administración: un enfoque basado en competencias, México, Edit. Thomson, 2002.
- Informes de Gobierno, Vicente Fox Quesada, Años 2000 a 2006, Presidencia de la República, México.
- Informes de Gobierno, Felipe Calderón Hinojosa, Año 2007, Presidencia de la República, México.
- Instituto Mexicano para la Competitividad, IMCO, Monterrey, N.L., México, 2005, Grupo Impresores Unidos SA de CV.
- Namo, de Melo Guiomar, Nuevas propuestas para la gestión educativa, Edit. SEP, 1998, México.
- Pascual, Roberto (coord), La nueva escuela, II Liderazgo y gestión escolar, México, Edit. Paidos, 2001.
- Pérez, Guardado Miguel Angel, Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas, 2001, México, Edit. Trillas.
- Pozner, Pilar, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Módulo tres Liderazgo, IIPE, Buenos aires, Argentina, Edit. Ministerios de educación Nacional, 2000.
- Revista Mexicana de Educación, La construcción de una nueva gestión escolar en los servicios educativos, Número 105, Febrero 2004.

- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Edit. LIMUSA, México, 1989.
- Robbins Stephen, P., Administración, Teoría y Práctica, México, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, SA., 1987.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa, México, Edit. ECAFSA Thomson Learning, 2001.
- Rojas Soriano, Raul, Guía para realizar investigaciones sociales, UNAM, México, 1980.
- Torres Estrella, Mercedes (compiladora), La gestión educativa, experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención, México, Edit. UPN, 2000.
- <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm>