

Licenciatura en Administración Educativa Plan 90  
Área Académica 1. Políticas Educativas, Procesos  
Institucionales y Gestión

**EL PAPEL DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN  
ESCOLAR DESDE EL ENTORNO DE LA ESCUELA  
SECUNDARIA**

Ciclo escolar 2012- 2013

Tesis para obtener el título de:  
Licenciada en Administración Educativa

Presenta:

**Mayra Yannelly Hernández Rosas**

Asesor de Tesis

Profesor: Marcelino Guerra Mendoza

Ciudad de México, Mayo de 2016

## INDICE

El objeto de estudio	1
Antecedentes	1
La pregunta	4
Metodología	4
Objetivos de Investigación	5
Justificación	6
Marco teórico	6
El recorrido trazado	9

### ***CAPITULO 1***

#### **GESTIÓN ESCOLAR**

1.1 Orígenes de gestión	10
1.2 Aproximación al concepto de gestión	11
1.3 Los retos de la gestión	22

### ***CAPÍTULO 2***

#### **LA EDUCACIÓN BÁSICA Y SU PROPUESTA PARA LA GESTIÓN ESCOLAR**

2.1 Un esbozo de la Educación Básica	30
2.2 Políticas Educativas	31
2.3 La Gestión Escolar en la Educación Secundaria	41
2.3.1 ¿Qué se propone esta reforma?	47
2.3.2 Definición de un nuevo currículo	48

### ***CAPÍTULO 3***

#### **EL DIRECTOR Y SU ENTORNO**

3.1 Antecedentes	50
3.2 Reformas y cambios	50
3.3 Perfil, retos y perspectivas	52
3.4 Funciones generales del director escolar	65
3.4.1 Relación con los docentes y alumnos	74

### ***CAPÍTULO 4***

#### **INTEGRANDO EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA.**

4.1 Contexto de la Investigación.	76
4.2 La metodología cualitativa como estrategia de investigación.	84
4.3 El análisis de la investigación.	84
4.4 Las categorías de análisis: gestión escolar y función directiva	87
4.5 Los hallazgos encontrados	88

<b>Conclusiones</b>	<b>105</b>
---------------------	------------

<b>Referentes bibliográficos</b>	<b>109</b>
----------------------------------	------------

<b>Fuentes electrónicas</b>	<b>120</b>
-----------------------------	------------

<b>Anexos</b>	<b>121</b>
---------------	------------

<b>Glosario de siglas y acrónimos</b>	<b>124</b>
---------------------------------------	------------

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi mamá por enseñarme a luchar por mis sueños, a no tenerle miedo a nada, por hacerme una persona con valores e inculcarme el trabajo para obtener lo que anhelas.

A mi papá por su trabajo durante muchos años para salir adelante, por luchar cada día por su vida y seguir a mi lado.

A mi hermana por sus enseñarme a enfrentar la vida y ser cada día más fuerte, pero sobre todo por ser otra mamá para mí.

A la familia Rosas Escobar por tantos años de apoyo incondicional y por ser mis segundos padres.

A mis tíos Isabel y Álvaro por su apoyo y por ayudarnos en momentos difíciles.

Al profesor Marcelino Guerra Mendoza, por creer en mí, por enseñarme a ser cada día mejor, por formarme como profesional y por formar parte de este gran sueño.

A los profesores Víctor Manuel Nájera, Lourdes Yescas y Patricia Ledesma por formar parte de este proyecto y de mi formación.

A Cecilia, Alma, Israel, Agustín y Gaby porque juntos aprendimos a ser cada día mejores estudiantes, por todo lo que compartimos y que hasta el día de hoy sigue fortaleciendo nuestra amistad.

A la Universidad Pedagógica Nacional por permitirme vivir esa grandiosa experiencia y darme las herramientas necesarias como profesional y que ahora pongo en práctica.

Hoy puedo decir que he logrado cumplir un reto y que seguiré luchando por lo que quiero, gracias por tantas experiencias, cada día soy más fuerte.

Papá, Mamá y hermana, seguiré adelante por ustedes y hare todo lo necesario para seguir juntos.

**GRACIAS**

## **El Objeto de Estudio**

La investigación expresa la apertura del concepto de gestión que se ha implementado poco a poco en la escuela, gracias a las actividades que se desarrollan dentro del entorno de la escuela, en especial en las que participa el director, la gestión escolar, se ha hecho presente para actualizar la función directiva.

En el contexto de la función directiva se han desarrollado diversas reformas educativas que han trastocado el perfil que se requiere para ejercer dicha función ya que ahora no sólo se percibe como autoridad, es necesario una mayor capacidad dentro de las actividades que se han propuesto conforme a las necesidades del sistema.

A través de los diversos conceptos de gestión escolar es como se entiende, el contenido en el que se despliega, pero esto será a través de la escuela secundaria dónde se contraponen diversas actividades, por la forma en que los actores educativos enfrentan la problemática de una mayor atención a los alumnos.

Las funciones que se establecen en el marco de las reformas, no se han perfeccionado de la forma correcta, la función directiva requiere de una mejor formación ante los problemas actuales, que exprese un mejor resultado ante las nuevas necesidades de los docentes y alumnos.

Ante tal contexto, el objeto de estudio, plantea identificar y analizar la función que ejerce el director de la escuela secundaria en el transcurso de la gestión escolar.

## **Antecedentes**

De acuerdo con Cassasus (2000) en la antigüedad estuvo presente la gestión, Platón nos habla que la gestión representa una acción para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor.

Aristóteles decía que la gestión era una acción democrática ya que los hombres participaban para su propio beneficio.

En el siglo XX Max Weber, veía a la organización del trabajo como un fenómeno burocrático.

La teoría de la gestión se enfoca en la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en la organización

El término gestión escolar es relativamente nuevo en el campo de la educación en México. Como categoría institucional, su presencia se justificó a partir de la reforma de 1993 y, como categoría de investigación, empezó a perfilarse de manera más o menos clara entre finales de los ochenta y principios de los noventa.

Barrientos y Taracena (2008) mencionan que los directores tenían un rol institucional básicamente administrativo, de gestión de recursos y de control del personal para garantizar el apego a la normatividad.

Mediante el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en 1993 se dio la Reforma curricular de los Planes y Programas de Primaria y Secundaria, fortaleció los ámbitos y participación de las labores cotidianas de la educación y la reorganización del sistema escolar. El acuerdo trata emprender programas y acciones que comiencen a atender con eficacia problemas que obstruyan la calidad de la educación.

En esta etapa destacaron la consolidación del proceso de descentralización; la entrada en vigor de las modificaciones al artículo tercero Constitucional que plantea; la puesta en marcha de la Ley General de Educación (1993).

En 1993 se reforma el artículo tercero constitucional y se establece el carácter obligatorio de la educación secundaria (Sandoval; 2000).

La finalidad de la reforma pretendía “propiciar el desarrollo de competencias a través de mecanismos de innovación educativa, tanto en la práctica docente como en la gestión y la participación escolar, para que las niñas, los niños y los adolescentes, logren los aprendizajes esperados y alcancen los estándares curriculares” (ANMEB 1993).

El Programa Nacional de Desarrollo Educativo (1995-2000) establecía una atención especial a la educación básica, pues es en ese nivel en el que se concentra el mayor número de alumnos, se cultiva el conjunto esencial de conocimientos y valores, de destrezas y hábitos para una constante superación individual y se sientan las bases que serán aprovechadas en todos los demás niveles educativos.

Con el Programa Educativo en la educación básica se definió de manera específica a la escuela como unidad básica del sistema educativo nacional, por lo que era necesario que la figura directiva correspondiente gestionara desde su interior, empleando para ello un proyecto escolar construido colectivamente por la comunidad.

El proyecto escolar, entendido como “el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar”, establece criterios, principios y prioridades que se convierten en una guía para ordenar todas las actividades que, día a día, se realizan en la escuela y que suponen intentos planificados de una transformación (SEP, 1997).

De acuerdo con el Proyecto Escolar (SEP, 1997:18) señala que: “directivos y maestros deben buscar evidencias sobre las causas de los resultados educativos de sus alumnos, analizarlas y derivar conclusiones para posteriormente, diseñar estrategias de acción”.

En el 2000 la SEP estableció como línea estratégica la transformación de la gestión del nivel básico con base en la articulación de preescolar, primaria y secundaria; retomando la estrategia de gestión del gobierno anterior, se estableció el Programa de Escuelas de Calidad (PEC) como el prioritario, primero con la construcción del proyecto escolar y, en la actualidad, con el Plan Estratégico de Transformación Escolar, para lo cual se formaron coordinaciones estatales del PEC.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) menciona en uno de sus estándares que “el director ejerce liderazgo académico, administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar” (SEP, 2006:83).

En el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 se establecieron las características del sector educativo y su gestión.

En 2006 se aplicó la Reforma Educación Secundaria (RS), el cual estableció cambios totales en los contenidos y un plan para "balancear" (RS) las asignaturas. La reforma pretende una reestructuración del contenido del plan de estudio con el fin de implementar competencias.

Se establecieron las condiciones para la revisión de los planes de estudio y el conjunto de programas de los tres niveles educativos para hacerlos congruentes con los rasgos del perfil de egreso, las competencias para la vida y los estándares.

Se desarrollaron estándares que vinculan el logro educativo con la gestión escolar, los cuales permitirán a cada centro y comunidad escolar reconocer las fortalezas y oportunidades de su organización y funcionamiento, en relación con las mejores prácticas que impactan favorablemente en la calidad educativa, así como las que se desarrollan en el ámbito de su localidad, entidad federativa y en el sistema educativo nacional.

En la reforma se identifica disposición de los directivos hacia el cambio, pues consideran que el proyecto ofrece mejores perspectivas de aprendizaje para los

alumnos así como su compromiso hacia el trabajo permite contagiar al colectivo docente para lograr los propósitos establecidos en el proyecto de la RS (Reforma a la Educación Secundaria) y dejar atrás la poca apertura al cambio.

La reforma no ha podido llevarse cabo en lo establecido en el marco normativo (concretamente aspectos curriculares), situación que ya de inicio resulta desfavorable para los propósitos de la reforma, obstaculizando así las repercusiones que ésta pudiera tener en aspectos más dinámicos e informales, que puedan traducirse realmente en una mejora. (Murillo, F.J.2002 González, 2003).

Se pretendía que el director asumiera como propios los propósitos de los planes de estudios, que se convirtieran en asesores y orientadores pedagógicos de los profesores. Que asumieran su autoridad y responsabilidad en los resultados que se dan en la escuela.

La RIEB (Reforma Integral a la Educación Básica) propone estándares de gestión como normas que orienten la organización escolar, enfocado a las prácticas y relaciones del directivo que es el actor escolar.

La gestión se enfoca a los arreglos institucionales, articulación de recursos y los objetivos; esto involucra a los individuos y su interacción.

### **La pregunta**

***¿Cuáles son las funciones de Gestión Escolar que realiza el Director de la escuela Secundaria?***

¿Cuáles han sido las funciones del Director en la Gestión Escolar?

¿Cómo desarrolla sus funciones el Director de Secundaria durante la Gestión Escolar?

### **Metodología**

La metodología será cualitativa y nos dará a conocer el proceso interno de la investigación y los métodos nos darán el camino adecuado para conocer la contribución al conocimiento.

<b>Metodología</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>
<b>Cualitativo</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Codificación axial</b>



Esta investigación se desarrollará a través de entrevistas, que nos reflejarán el desarrollo de la función directiva. Las entrevistas nos permitirán conocer a fondo que experiencias tiene el director al desarrollar sus actividades diarias, así como las funciones que desempeña para formar parte del proceso de gestión escolar de la escuela secundaria.

Se analizará a fondo cada entrevista y se definirá el papel que desarrolla el director en el proceso y hacia dónde va dirigido.

La entrevista nos proporcionará información generada en la relación sujeto-objeto, con el propósito de profundizar y reconstruir la perspectiva de los actores sociales.

Con relación al guion de preguntas se tendrán como ejes: datos personales, formación profesional y práctica docente. Con las entrevistas se pretende entender la función directiva, a través de la gestión escolar a nivel secundaria en el desarrollo de las actividades que se efectúan.

Se observará y detectará los problemas que se ocasionan, durante las actividades para aplicar una gestión escolar así como la exploración de la situación del director ante los problemas de aplicación de la teoría y la realidad.

La investigación es un estudio exploratorio en donde nos enfocaremos a las entrevistas para conocer los elementos que conforman la función directiva de acuerdo al manejo de la gestión escolar, esto permitirá que las actividades sean el componente fundamental de la investigación.

Con los resultados obtenidos identificaremos si la experiencia profesional es el punto de partida, para el manejo adecuado de la escuela o solo hay que poner en práctica lo establecido.

Al obtener la información sobre el contexto actual de la Secundaria, identificaremos los conceptos o variables que nos reflejarán las funciones del Director en la gestión escolar.

### **Objetivos de Investigación**

*Analizar la función del director dentro de la gestión escolar desde el entorno de la escuela Secundaria*

*Identificar la función del director, dentro de las actividades de gestión escolar, su desarrollo y su importancia en el contexto de la educación*

*Secundaria, así como el avance del perfil de la función directiva, a través del transcurso de la gestión escolar.*

### **Justificación**

Es importante el tema de gestión escolar, porque se habla de las actividades que desarrolla el director de una escuela, en la actualidad el tema se ha implementado con poca frecuencia a pesar de que es parte fundamental desde hace tiempo, el tema no se ha perfeccionado por la falta de preparación de los directores ya que no llevan una capacitación adecuada, obtienen el lugar por los años ejercidos de profesores y no por su perfil profesional.

El director se enfoca a la parte administrativa y se olvida de las actividades de los profesores y los alumnos dentro de su entorno y cuando se requiere de su función ante una problemática no proponen soluciones ante la situación, por lo que el trabajo no se desarrolla y comienza a delegar responsabilidades que le corresponden.

Debe haber un incremento en el liderazgo académico, administrativo y social ejercido por los directores; un aumento en el trabajo escolar como equipo con interés afines y metas comunes, y una mayor actualización que muestre dominio pleno de enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, y, sobre todo, una capacidad crítica de su propio desempeño.

### **Marco Teórico**

Para la definición del marco teórico se utilizará, el concepto de gestión escolar con autores como Pilar Pozner, Juan Cassasus y Sylvia Schmelkes.

De acuerdo con Cassasus (2003), *Gestión escolar* es la toma de decisiones a nivel de la escuela que tiene por finalidad centrar, focalizar y aunar a la institución alrededor de propósitos compartidos, alrededor de la búsqueda de aprendizajes, de calidad para los estudiantes, y para identificar cómo *“influir positivamente en la vida de los estudiantes”*.

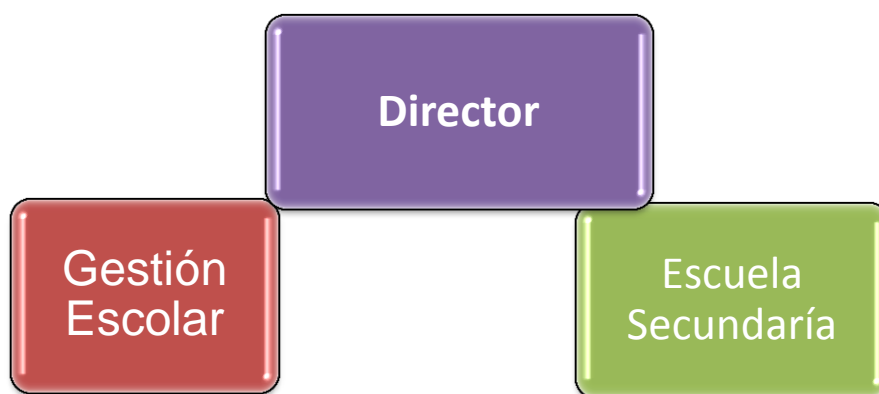
De esta forma, actualmente el término hace alusión al gobierno del centro escolar y a la participación de diversos actores en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de acciones encaminadas a favorecer la formación de los alumnos (Cantero y Celman, 1999:54-63: Casassus, 1997:8-26: Frigerio, 2004; Sandoval, 2001). Gestión escolar es la capacidad de atender y de renovar el repertorio de problemas a resolver acorde con los desafíos de su tiempo.

A través de la gestión escolar se crean condiciones necesarias para promover avances en el aprendizaje, mejorar el logro de los objetivos institucionales y establecer ambientes adecuados para la formación de los diferentes miembros de la comunidad educativa (Ezpeleta, 2004; Pozner, 1997:27-53; Schmelkes, 1996:177-186).

“La gestión escolar interviene sobre la globalidad de la escuela, recupera la intencionalidad educativa, incorpora los sujetos de la acción educativa como protagonistas del campo educativo, construye procesos de calidad para lograr los resultados” (Pozner; 2005).

La transformación de la gestión escolar pasa por el desarrollo de programas de fortalecimiento que favorecen condiciones para el aprendizaje entre pares, alumnos y docentes, así como vínculos de aprecio y colaboración dentro de cada comunidad escolar y de cada una de ellas con su entorno social. (SEB: 2011)

#### Aspectos principales de la investigación



Elaboración propia partir de los datos obtenidos

Ernesto Gore (1996; 22) nos dice que gestión es un saber de síntesis, capaz de ligar conocimiento y acción, que vincula ética con eficacia, política con administración; en procesos que apuntan al mejoramiento continuo.

La gestión es un proceso de intervenciones que provienen de la autoridad para que “las cosas sucedan” de determinada manera, se desarrollan a partir de los

límites y posibilidades del sistema vinculado con la cultura, la historia, las coaliciones y la materialidad de los recursos. El concepto de gestión implica tanto las acciones de planificar, como las de administrar.

Bernardo Blejmar (2005) nos habla de la gestión escolar que tiene como función diseñar situaciones que permitan la acción colectiva, establecer y sostener pautas y reglas de juego y con esto cada integrante hará lo pertinente para un buen producto para todos.

Pilar Pozner (2005) nos habla que el director se consideraba administrador porque realizaba funciones del ámbito administrativo y se olvidaba de lo pedagógico, consideraba a la escuela como una empresa.

El director es responsable de la vida escolar, es quien enmarca o gesta cierta forma de hacer que funcione una institución, dentro de la cual debe de realizar distintos roles educativos: primeramente debe de ser un educador, propiciando las buenas relaciones entre la comunidad escolar, predicando con el ejemplo; también cumple el rol de informador y comunicador, para lo cual es necesario que sepa trabajar de forma cooperativa, respetando y delegando participación a todos los miembros de la comunidad escolar para el beneficio de la escuela; asimismo es gestor de recursos materiales y humanos que brindan la posibilidad de crecimiento en la escuela.

El director al gestionar construye poder para conducir la comunidad educativa desde adentro, así como las condiciones del afuera, desempeña un rol que tiene un nivel de control sobre los procesos, ideas y gente. Es importante que el director no solo genere ideas de conducción, sino movilizar la inteligencia y las emociones para generar estrategias potentes.

La “*escuela secundaria*” como institución ha construido diversas concepciones, usos y tradiciones que le han dado un perfil institucional y que han influido en la construcción de una cultura escolar específica, ésta no es estática, sus significados han sido afectados por procesos sociales de cambio y modificados por la acción cotidiana de los sujetos que la constituyen(Sandoval;2000:24).

En el tejido de relaciones existentes en la escuela secundaria que impacta en la definición del trabajo escolar, su organización y orientación, los directores desempeñan un papel importante. Las concepciones y contenidos que ponen en juego en la gestión de su escuela, influyen en muchos de los procesos escolares que le dan su perfil a cada plantel (Sandoval; 2000: 178).

## **El recorrido trazado**

Este viaje comienza en el capítulo 1 denominado “Gestión Escolar” donde se desarrolla, la definición, origen, el proceso histórico que ha recorrido, los retos y realidades que se viven, la posición que actualmente ocupa en su contexto escolar y su relación con otros temas.

En el capítulo 2 “La educación básica y su propuesta para la Gestión escolar” describe los antecedentes de la educación básica en relación a la gestión escolar a través del desarrollo de las políticas educativas, pasando por el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), el Plan Nacional de Desarrollo (PND), hasta la Reforma Integral a la Educación Básica (RIEB), entre otras reformas y políticas llevadas a cabo, terminando con el tema de la educación secundaria dentro del contexto de la gestión escolar.

En el tercer capítulo “El director y su entorno” se da a conocer los antecedentes, los cambios a través de las reformas, su función actual, retos, perspectivas y logros que se esperan.

Se examinará la evolución de la política de gestión escolar como una de las principales reformas educativas en México desde 1989.

En el capítulo 4 denominado “Integrando el contexto de la gestión escolar en la educación secundaria” se analizarán los resultados obtenidos en el trabajo de campo durante la investigación.

## **CAPITULO 1**

### **GESTIÓN ESCOLAR**

El capítulo inicia con el análisis teórico-conceptual de la historia, desarrollo e incorporación de la gestión en América Latina dando pasó al impulso de la gestión escolar y llegar a las diferentes definiciones de los diversos autores como: Pilar Pozner, Juan Cassasus, Aurora Elizondo y Sylvia Schmelkes, entre otros, para complementar con las características y elementos de gestión escolar, para finalmente adentrarnos en el momento actual de las actividades dentro de la perspectiva de la gestión escolar.

#### **1.1 Orígenes de Gestión**

Desde la Antigüedad se ha hablado de gestión ya que representaba una acción para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor, a lo largo de su desarrollo histórico, social y educativo ha tenido avances considerables en por lo menos tres escenarios fundamentalmente: como disciplina, como política y cómo practicas concretas en organizaciones e instituciones educativas (Guerra Mendoza; 2009: 154).

Con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en 1921 se establecieron las bases jurídicas, políticas y administrativas para la educación en primaria. Con esto, en 1923 se establecieron los lineamientos generales entre SEP y Estados para evitar que se propicien problemas en materia educativa, se empezó a establecer la supervisión escolar, entre las funciones que se realizaban eran: vigilar, gestionar, capacitar, cesar, nombrar, ubicar, estimular, motivar, controlar, coordinar y planear.

Después con la creación del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación se estableció que cada zona escolar tuviera una delegación sindical para poder establecer las plazas vacantes. El SNTE tenía bajo su poder las políticas y decisiones y nombrar las figuras directivas (directores y supervisores).

En 1983 y 1984 los directores y los inspectores quedaron subordinados a través de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar (USED), la cual fue sustituida por los Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado (SCEP).

El estudio de la gestión referido a las instituciones escolares inició en 1960, y comienza a perfilarse en América Latina desde 1980. Las reformas y necesidades del Estado van marcando la pauta, para la instauración de la operación de sistemas de gestión en los planteles actuales de educación básica.

A lo largo de la historia la gestión escolar en muchos países se ha adaptado como modelo organizacional educativo, hace aportaciones teóricas y prácticas permitiendo el acercamiento a la realidad por medio del sistema de ensayo y error.

La política de la gestión escolar va surgiendo a partir de acuerdos internacionales realizados en América Latina y en el Caribe y es hasta la creación del Programa Educativo 1995-2000 donde la gestión escolar tuvo gran importancia en México, sin embargo, ésta no ha tenido gran relevancia debido a las contradicciones y duplicación de acciones dentro de los centros escolares.

El concepto de gestión aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela, se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo.

En lo administrativo la gestión escolar pone énfasis en lo organizativo, suponiendo la coherencia de metas y la ausencia de conflictos entre los integrantes de la comunidad educativa.

La teoría de la gestión está integrada de teorías y modelos que desde sus orígenes han contribuido al desarrollo de las organizaciones modernas. Se constituye a través de una macro-teoría por medio de diferentes aportaciones, los principios de la Gestión Científica de Taylor y de la Gestión Administrativa de Fayol, el modelo de Burocracia de Weber, el movimiento de Relaciones Humanas y el de Recursos Humanos a la teoría de Sistemas y de la Contingencia estructural.

Estas aportaciones se concretan en dos grandes líneas teóricas: una concibe a los centros escolares como organizaciones formales; otra, como, organizaciones informales, el punto de confluencia de ambas, en la teoría de la gestión, es la premisa de que las organizaciones constituyen estructuras.

La teoría de la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles.

## 1.2 Aproximación al concepto de Gestión

Hablar de gestión escolar, es abordar una amplia gama y riqueza de conceptos que integran planteamientos de la administración educativa y la coordinación de procesos escolares, entendida como gestión escolar. La gestión escolar es una instancia de toma de decisiones que es la escuela y su contexto, de acuerdo a sus necesidades para construir una nueva forma de hacer escuela, y con una nueva modalidad de organización, para ubicar al directivo, docentes y alumnos como actores principales del quehacer institucional.

La gestión se enfoca a la labor de los directivos escolares, en el modo de hacer las cosas para determinados fines y a las funciones de asesoría técnica-pedagógica, sus tareas de alcance son de vital importancia para construir un puente entre las escuelas y el vértice estratégico del sistema, con la necesidad de propiciar un desarrollo educativo en las zonas escolares (López, 2005).

A partir de esto se ubica a la escuela como el centro de atención, su objetivo es modificar la cultura escolar, y es el inicio de una modificación a las reformas educativas. Al iniciar el proceso de gestión en la escuela, la zona, el sistema y la sociedad, se proponen que los directivos escolares desempeñen adecuadamente su función, para esto el directivo debe participar en los proyectos de la escuela, la zona y el sistema y ser responsable de elaborarlo en el marco de la gestión escolar.

La palabra “gestión” significa administrar, el gestor es quien ejecuta acciones para llegar a un resultado. El gestor debe tener en cuenta tres aspectos fundamentales estos son: humanos, estructurales y financieros.

Humanos: lo conforman el personal directivo, docente, administrativo, padres de familia, ex alumnos, servicios generales, instituciones de apoyo, comunidad educativa en general.

Estructurales (físicos, técnico-pedagógicos, administrativos, de servicios especiales, de bienestar y de asistencia).

Técnicos pedagógicos. Hacen referencia al tipo de recursos de material didáctico, mobiliario, definición de proyectos pedagógicos de investigación en el aula, programas de extensión a la comunidad, entre otros.

Capacitación y profesionalización: la capacitación del recurso humano es de vital importancia en el cambio de actitud frente asimismo, a la institución y a la comunidad.



Financieros: estos factores están determinados por los ingresos de matrículas, aportes, donaciones y de venta de servicios.



#### **Factores determinantes de la Gestión Institucional**

**Fuente:** Peñate, Luzardo. (2006) Administración de instituciones educativas

La gestión la podemos vincular a planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar las actividades administrativas.

Es la realización de las actividades marcadas en la gestión, pero con la participación de las personas que intervienen en el proceso educativo, encaminados al beneficio educativo de la institución. Es dotar de autonomía a los establecimientos escolares, para generar los mecanismos flexibles de regulación administrativa organizativa, para impulsar múltiples instancias de coordinación y concertación entre los actores del proceso enseñanza-aprendizaje.

Antúñez (1994) identifica tres concepciones de “gestión”: a) como la acción y efecto de administrar materialmente el centro, con lo cual correspondería a actividades del administrador, b) como conjunto de acciones propias de la acción directiva y así deja fuera de la actividad gestora a la que realizan profesores y profesoras con la planificación del curriculum, o al claustro cuando toman

decisiones, c) como una tarea “por encargo”, o sea que quien la realice se limita a ejecutar, no a tomar decisiones.

Al hablar de la gestión escolar, como la función de ejercer el gobierno de la escuela desde un cargo formal de autoridad y desarrollar procesos estratégicos y operativos para asegurar el logro de sus fines (Carriego, 2005). Implica y nombra a las prácticas adecuándolas a los modos de alcanzar, las políticas educacionales, según las particularidades de su contexto (Pozner; 2008).

La gestión escolar se enfoca a la globalidad de la escuela, lo que se pretende es una mayor autonomía, crear instancias sustentables de formación, mayores capacidades y competencias profesionales y personales, encontrar sentido, comprender lo que sucede, intervenir en las cosas que suceden, generar condiciones, hacer con otros, es tomar la iniciativa, comenzar, conducir, gobernar, poner en movimiento, dar lugar a que algo nuevo comience

El concepto de “gestión escolar” es identificado en uno de usos clásicos con el concepto de administración, aunque también puede hallarse asociado a la idea de dirección, gobierno y participación colectiva en el diseño, decisión y evaluación del funcionamiento organizativo (Ezpeleta y Furlán, 2000, p 141).

Se asocia como el quehacer cotidiano en el que dicha planeación, se va desarrollando, por lo que las decisiones son resultado de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esta colectividad ha venido construyendo. Gestión escolar tienen que ver con la generación de una identidad de la institución gestada, así como de una identificación de quienes conforman con la misma; es logos, o sea la definición racional del para qué y el cómo; ethos, es decir la cultura de la colectividad expresada fundamentalmente en las interrelaciones, pero también en la forma de tomar decisiones y pathos, que tiene que ver con la identidad institucional y la identificación con la institución y con las personas que la integran.

Se enfoca a las condiciones operativas, para que sean de equidad e igualdad, se toma en cuenta los proyectos de niveles de escuela con la finalidad de evaluar y garantizar la posibilidad de alcanzar una mayor calidad, equidad y pertinencia. Es una práctica educativa total que tiene que ver con el sistema educativo en su conjunto, su objetivo primordial es centrar-focalizar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes (Pozner: 1997: 70).

Tiene mayor importancia a partir de la descentralización donde se impulsara la participación social a través de mejores servicios educativos de calidad, garantizar la transparencia y rendición de cuentas, así como consolidar la centralidad de la escuela en las decisiones de política educativa.

Ramírez C. Juan (2004) nos dice que la gestión escolar está en el interior de la escuela, cada quien con su rol, unidos por la comunicación, unidos en una conducta común, organizadas mediante un plan. La gestión escolar denota los actos de los sujetos, de cada uno de los que intervienen en la formación de los alumnos (directivos, profesores, apoyo técnico), la conducción y organización de los esfuerzos de cada uno con el rol que desempeña para el logro de los planes.

Sánchez Rosalinda (2001), habla sobre gestión escolar, mencionan que es un conjunto de acciones orientadas a la movilización de recursos tales como, humanos, materiales, financieros, técnicos, con el fin de alcanzar, dentro de un espacio y tiempos determinados, una serie de objetivos educativos, sin embargo, la gestión escolar no solo es función de los directivos, sino que involucra a todos los miembros de una comunidad educativa, viéndola también como la posibilidad para mejoras en la calidad educativa, mencionando que por lo tanto el director de los centros escolares debe adoptar el papel de líder participativo, buscando la integración del colectivo escolar en un proyecto de conjunto.

De acuerdo con Rolff (1999) es esencial tomar en cuenta diversas actividades para que se lleve a cabo la gestión escolar en teoría y práctica como: la evaluación sumaría, la localización de recursos, tanto materiales como humanos, el desarrollo de equipos técnicos, y la consultora externa.

En el Seminario Internacional Itinerante (2009) se definió la gestión escolar como el conjunto de tareas de orden académico-administrativo que tienen como propósito crear condiciones organizativas, para mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En este proceso se tiene como sustento la gestión del trabajo colegiado, los procesos participativos para la toma de decisiones y el uso de las herramientas de la planeación y evaluación educativa.

La gestión escolar tiene diferentes conceptos axiológicos derivados de diversos corrientes teóricos metodológicos, para llevar a un término claro se describen otras posturas.

Para Jiménez y Coria (1977), “se entiende como la capacidad de la comunidad escolar para reflexionar y tomar decisiones colectivas y democráticas sobre la propia realidad de las escuelas; en la forma de organizarse y en la manera en que las acciones de todos los involucrados las conviertan en centros donde el mejoramiento educativo sea la meta de todos los días”.

Cerro Guerrero (2005) nos dice que la gestión escolar es “... un término genérico, con el que se tiende a iluminar un segmento de la realidad escolar, aquel que corresponde al gobierno, la organización y el funcionamiento de los planteles”, aspectos muy poco apreciados en el pasado, cuando el foco de la tención

institucional y la perspectiva educativa privilegiaban la vigilancia a la práctica individual del maestro, separada de los procesos organizacionales.

Anderson (1998) considera que la gestión es "...una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada", es decir la capacidad de articular los recursos de que se disponga para lograr lo que se desea.

Armando Loera (2004) nos habla de la gestión escolar, como el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

La gestión escolar ha sido definida por Elizondo et.al. (2001) como aquello que surge de la interrelación entre los sujetos y la escuela, que define a los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar, que asimismo dota de una naturaleza diferente a cada escuela y por ende de sus propios resultados.

Este cambio implica imaginar el espacio institucional en donde cada cual participa desde su identidad subjetiva, sus creencias, sus historias, formas de ser y significarse ante los demás, es la búsqueda tendiente a reunir las decisiones cotidianas de corto, mediano y largo plazo que constituye una política a nivel de la escuela gracias a esto el centro educativo genera política a los nuevos desafíos, crea equipos pedagógicos y convoca a los directivos a mejorar su capacidad y creatividad.

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Para englobar el concepto nos referimos al conjunto de herramientas teórico-prácticas aplicadas al proceso educativo en el interior de las escuelas, que permite cumplir con éxito los objetivos de la educación por medio de la organización escolar consensuada y participativa; por lo tanto, la gestión escolar coordina los distintos recursos e insumos tanto materiales como físicos que intervienen en el proceso educativo con el propósito de entablar acciones concretas en base a su

contexto, filosofía y normatividad, para lograr acceder a niveles de calidad congruentes con las necesidades locales, nacionales e internacionales de competitividad.

Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

En la gestión escolar intervienen alumnos, padres de familia, personal docente a partir de estos elementos se da vida y sentido a la institución ya que la participación se da de forma informal a formal, directa o indirecta.

La gestión se enfoca a los propósitos explícitos es decir en la visión, metas, objetivos y con esto manejar adecuadamente el proyecto institucional.

Los elementos importantes de la gestión son los sujetos- actores, es decir el director y los sistemas organizacionales como la escuela. El sujeto puede mejorar la capacidad de gestión que como su reflexión, formación y capacitación, cuando se habla de sistemas, nos referimos a los procesos, políticas, administración y tecnología.

“Gestionar la organización es gestionar el sistema en su grado de discrecionalidad más directa” (Blejmar: 2005:33).

Cuando se gestiona la escuela, intervenimos en diferentes dimensiones: curricular pedagógica, organizacional-institucional- administrativa y el contexto.

“La gestión es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera (ética procesual) sobre la base de propósitos ex ante y ex post. La gestión se confronta con resultados, no con objetivos” (Blejmar: 2005:137).

Para Maquiegui (1997), la gestión en la escuela, es también un proceso de acompañamiento del directivo que logra comprometer sujetos-profesores, padres de familia y autoridades comunitarias-hacia el trabajo de calidad en la construcción diaria y compartida de lo que es y representa la escuela.

Aurora Elizondo (2001) nos dice que la escuela es “un espacio micro del sistema educativo, donde se aplican las políticas educativas y se concreta la enseñanza-aprendizaje”.

Francisco Miranda López (2006) se enfoca a la escuela como organización y señala que es un proceso de interacción social donde se enfrentan a necesidades, oportunidades, capacidades y realizaciones de los sujetos.

El término gestión se ha transformado, en relación a la escuela se sustenta a través de un plan de acción que responda a mejorar la eficacia del sistema, mejorar la equidad en la distribución del servicio educativo, así como mejorar la eficacia del sistema de acuerdo a este plan cada escuela crea su propio camino para la transformación de la gestión y contribuir a las metas del sistema educativo nacional.

La escuela es un subsistema en donde se proyecte la innovación y la gestión del conocimiento en ciertos ámbitos como la docencia, la dirección y la gestión de los centros educativos, los sistemas de supervisión escolar y apoyo técnico-pedagógico a las escuelas, y la política y gestión de los sistemas educativos.

Las escuelas funcionan en la comprensión de los objetivos de los planes y programas, la capacidad de los directivos para crear un clima adecuado y resolver conflictos entre los actores de la vida escolar, capacidad y disposición del personal docente. Este cambio implica imaginar el espacio institucional en donde cada cual participa desde su identidad subjetiva, sus creencias, sus historias, formas de ser y significarse ante los demás.

La gestión escolar percibe a la escuela como el centro del cambio y la mejora educativa, para consolidar una concepción diferente que permita un proceso de cambio en la mejora de la calidad educativa centrados en las necesidades de la escuela. Cuando nos referimos a gestión escolar es hacer que las escuelas marchen en forma organizada.

Silvia Schmelkes (1995) considera tres aspectos que integran la gestión escolar; aspectos pedagógicos, políticos y administrativos que son:

La relación hacia los profesores y lo que pasó en el aula con el currículo y los alumnos, la relación hacia el ambiente escolar y la estructura cooperativa maestros-alumnos, maestros-maestros, maestro-comunidad escolar y la relación hacia la autoridad escolar y comunidad poblacional, es decir, el contexto externo o el entorno estratégico.

Entre los propósitos de la gestión escolar están: privilegiar al aprendizaje de los alumnos, resignificar a la práctica directiva y lograr el trabajo colectivo de los directivos, docentes y padres de familia.

Dentro de la gestión existen dimensiones y contenidos diferentes que hacen diferenciable una escuela de otra. La escuela puede parecerse a otras, pero no es

igual, ya que la gestión es distinta en cada institución por eso el conocimiento de las especificidades y prácticas de cada escuela.

Pozner (1997) clasifica en cuatro dimensiones la acción directiva, relacionada con la gestión: pedagógica curricular, organizativa-operativa, administrativa-financiera y comunitaria.

**Dimensión organizativa.** Conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de financiamiento. Pueden considerarse dentro de esta dimensión las cuestiones relativas a la estructura formal: los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, los múltiples objetivos presentes, los canales de comunicación formal, el uso de tiempo y de los espacios. También deben incluirse los aspectos relativos a la estructura informal, es decir, al modo en que los actores institucionales integran las estructuras formales.

Se refiere a acciones encaminadas a organizar las instancias de gobierno y comisiones del centro escolar, a fin de compartir responsabilidades, así como poner en práctica los elementos normativas que regulan la convivencia en la comunidad educativa.

**Dimensión administrativa.** Se refiere a las cuestiones de gobierno. Un administrador es un planificador de estrategias, para lo cual deberá considerar los recursos humanos y financieros y los tiempos disponibles, controlar la evolución de las acciones que propicia y aplicar las correcciones necesarias para mejorarlas.

Atiende aspectos relacionados con la obtención, distribución y optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, para crear las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje.

**Dimensión pedagógica curricular.** Hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales.

Aspectos importantes de esta dimensión son las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, de valor y significado otorgado a los saberes y los criterios de evaluación de los procesos y resultados, por señalar los más relevantes.

Está relacionada con aspectos educativos que son centrales para la escuela; por ejemplo, las decisiones metodológicas sobre la implementación de los enfoques didácticos, la planeación, el seguimiento y la evaluación de los alumnos, así como las estrategias para favorecer el desarrollo profesional de los docentes.

Dimensión comunitaria y de participación social. Se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representaciones del ámbito también hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno, alude a la vinculación que debe establecer la escuela con la comunidad donde se inserta.

En la escuela los procesos de gestión se transforman en planos de acción complementarios a las acciones de los docentes y del director. Estos planos son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano.

Entre las cuales tenemos al plano pedagógico nos habla de los procesos sustantivos y fundamentales como son el aprendizaje y la enseñanza; el plano organizativo se concentra en el funcionamiento de la escuela, a la participación de actores y asignación de responsabilidades, así como las formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad y la normas explícitas e implícitas; el plano administrativo que se ubica en el funcionamiento de la escuela pero ayudado por coordinaciones de personas a través de tiempo, tareas y recursos materiales y con esto tener una evaluación de su desempeño; y el plano comunitario y de participación social que nos dice que se enfoca a los actores y la forma en cómo perciben a la escuela como las condiciones, necesidades y demandas, su entorno social e institucional.

Un ejemplo de estos planos son las formas de planear y organizar las actividades, los estilos de enseñanza, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras.

La gestión de la escuela requiere la colaboración de muchas personas, según sus capacidades y competencias, todos los miembros de la comunidad educativa pueden intervenir en la gestión de la escuela. Para eso la participación es una práctica que por su constitución y continuidad se fundamenta en el funcionamiento de los mecanismos de participación de los individuos y grupos sociales.

Cuando se habla de la gestión centrada en la escuela se comienza de la discusión, análisis y consensos de las comunidades escolares para diseñar, planear, organizar, desarrollar, evaluar y reconstruir la organización y cultura escolar, con esto se plantea la necesidad de ubicar a la organización escolar como un ámbito fundamental en el proceso de gestión escolar.



El proceso de gestión al interior de las escuelas, requiere de echar mano de los recursos explicativos disponibles por lo que resulta conveniente examinar diferentes modelos de gestión educativa (Borell, 1998), como herramienta para avanzar de manera cada vez más amplia y completa en el conocimiento de la realidad interna de las escuelas.

Un proceso de gestión significa un trabajo colectivo de la comunidad escolar, con esto identificar problemáticas, determinar fines y compromisos, tomar decisiones, establecer relaciones externas, administrar los recursos, definir conjuntamente las acciones y diseñar las estrategias más adecuadas de planeación, desarrollo y evaluación que mantengan y propicien el trabajo colectivo.

Debe enfocarse a la construcción colectiva de la comunidad escolar para responder a las problemáticas, necesidades y demandas educativas y sociales. Para ello es indispensable situarse en las organizaciones escolares, orientándose al mejoramiento de los resultados, a la toma de decisiones y a enriquecer las prácticas pedagógicas.

Actualmente se requiere de una nueva gestión, orientada a un sistema de resultados, ajustes de conceptualización en las políticas curriculares, con esto dar opciones de innovación en los diseños institucionales y el involucramiento de los actores institucionales, maestros, padres de familia, los equipos directivos y de supervisión (Gómez-Morín y Reimers, 2006).

La gestión escolar tiene que ver con la reestructuración de los sistemas educativos, ya que implica una cultura de la transformación educativa cuyas características primordiales se agrupan de la siguiente manera:

- ° El paradigma del cambio: es la medida en que el mundo está cambiando radicalmente, en el sistema educativo y en particular en la escuela, la adecuación y a la adaptación parecen rebasadas. De allí que hoy los cambios educativos demandan nuevas perspectivas en la cultura escolar.
- ° La escuela como unidad de cambio: la escuela es la base del cambio porque es donde las demandas educativas de la sociedad se manifiestan originalmente y donde se concretan las expectativas del aprendizaje que supone la reunión de un maestro y un alumno.
- ° Las autoridades centrales son corresponsales en este proceso de cambio. La escuela es parte de un sistema y no está sola; necesita del soporte de las autoridades centrales y de que dichas autoridades también cambien su comportamiento, pues muchos de los problemas actuales y futuros sólo se podrán

solucionar si existe cooperación estrecha entre la escuela y las autoridades centrales.

° Las necesidades reales. El mejoramiento de la escuela y del sistema, sólo se logrará si se atiende primero y antes que nada, las necesidades de los estudiantes. La riqueza de este objetivo es resultado de un proceso complejo en el que deben intervenir todos los actores de la educación, construyendo en particular una visión compartida de corto y largo plazo en cada una de las escuelas del sistema.

° El cambio es aprendizaje. Los cambios en cada estudiante deben ser resultado de un profundo proceso de aprendizaje, conducido por el maestro, pero con la participación activa del estudiante. Allí se requiere el talento de todos los participantes, y es por eso que los cambios dependen de la habilidad personal de quien está comprometido de manera continua con el aprendizaje.

° Organización del aprendizaje. Aquí los objetivos son responder creativamente a los cambios necesarios en el ambiente escolar; desarrollar las capacidades escolares, generando modificaciones en el currículo y en los equipos directivos, así como desarrollar nuevas formas de organización y administración escolar.

El concepto de gestión para la investigación se definió como una actividad práctica, es decir, como actividad profesional humana situada histórica y socialmente, en la que implica relaciones entre la teoría y la práctica, en el sentido de praxis y no de poiesis (actividad manual o artesanal).

Generalmente se entiende por gestión sólo la actividad del director, sin embargo, puede ser personal o colectiva, es personal cuando la gestión es unipersonal, implica sólo a una persona, generalmente el director, el encargado o el subdirector; pero también puede ser pluripersonal (Mantilla, 2003) cuando implica más de una persona, grupos o colectivos de trabajo, implica más de una persona, implica a más agentes educativos.

### **1.3 Los retos de la gestión**

Para identificar que en el centro escolar hay gestión se debe afrontar los problemas de cada situación, debe haber una mayor participación de los actores educativos, así como generar aprendizajes a partir de lo que se realiza.

A través de esto nuevo concepto de gestión se establecieron nuevos modelos que se basan en la necesidad de considerar la importancia que tienen los procesos de organización de la institución escolar para el logro de una mejor educación, los

niveles de gestión son: las formas de gestionar el sistema educativo y la gestión del plantel escolar.

Hablar de gestión escolar es abordar una amplia gama y riqueza de conceptos que integran planteamientos de la administración educativa y la coordinación de procesos escolares, entendida como gestión escolar, es una instancia de toma de decisiones que es la escuela y su contexto, de acuerdo a sus necesidades para construir una nueva forma de hacer escuela y con una nueva modalidad de organización, para ubicar al directivo, docentes y alumnos como actores principales del quehacer institucional.

Como corriente teórica pretende impulsar una cultura escolar que involucre a todos los protagonistas en la ubicación de problemas relacionadas con la organización escolar, con los procesos de enseñanza aprendizaje y con posibilidad de elaborar, proyectos educativos ligados a la vida cotidiana, discusión de ideas para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje; cultura de trabajo colegiado y cooperativo en función de la formación de los educandos, elaboración colectiva de líneas de acción y formas organizativas y de actualización que den sentido y significado al trabajo escolar (Extraído de Revista Palabra y realidad del magisterio, julio-septiembre 2001, núm. 6, México).

La gestión se entiende como la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad incluye el sentido y significado a la acción escolar que se transmiten en normas, reglas, conceptos y representaciones, se refiere a analizar el funcionamiento de la escuela y es necesario que los directivos, tengan una formación específica para ser participativa y democrática.

Como proceso, la gestión se desarrolla a través de la iniciativa de alguien o de un grupo, dónde se definen objetivos a otras personas determinando recursos, las personas que se encargan de gestionar, desarrollan sus tareas de acuerdo a la delegación de funciones.

Gestión es el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo (Antúnez Serafín; 2004).

Estas acciones que despliegan los directivos y docentes conforman una visión compartida y de colaboración: implica también formas en que se relacionan los actores para cumplir los propósitos de la escuela, bajo el supuesto de que se

quiere lograr mejores resultados y que las escuelas tienen un amplio margen para mejorar los aprendizajes, aún en situaciones desfavorables (Raymundo Ramírez; 2000).

Para que la gestión escolar se inicie es necesario identificar dimensiones convergentes en los sistemas educativos que se manifiestan en la cultura escolar:

*Político-educativa*, establece las responsabilidades que le corresponden a cada cual, señala las modalidades de financiamiento y los contratos de trabajo entre empleadores y empleados; *académica*, concreta las acciones comunicativas particulares que se dan en el salón de clases, la acción del docente, la función, los contenidos educativos que se transmiten y los efectos se convierten en ejes concertadores de carácter específicamente técnico y pedagógico; *administrativa*, la acción académica y el sistema educativo requieren de respaldos en la organización administrativa; *social-comunitaria*, la gestión escolar debe producir mecanismos continuos de realimentación entre escuela y familia. Estas dimensiones interactúan, caracterizando a los procesos educativos y a las formas culturales que determinan a la organización escolar.

La gestión escolar ubica cuatro puntos centrales en el funcionamiento de los sistemas educativos: entre los cuales se encuentran los aspectos sociales y organizacionales, que permiten a la educación y a la sociedad desarrollarse y cumplir las expectativas, con esto dar un cambio consensual, sin radicalismos excesivos, el diseño y operación de proyectos de trabajo, la base de la gestión escolar es la planeación y se fundamenta en conocer el pasado, consensar las decisiones a través de trabajo grupal, evaluar en forma continua el trabajo y mantener una visión del futuro; manejo directivo del sistema, liderazgo, calidad y productividad son conceptos y principios de los sistemas sociales, dichos conceptos deben adaptarse a los sistemas educativos para lograr la eficiencia requerida y herramientas y técnicas acordes con el manejo del sistema, con esto se requiere buscar nuevos procesos de trabajo para que diseñe nuevos instrumentos y herramientas en las cuatro dimensiones.

Es importante establecer un diagnóstico situacional, en donde se conocerá las características relevantes de la escuela, la zona y el sistema, establecer un proceso de gestión, en donde los sujetos actúan en base de un modelo organizacional fijando tiempos y tareas, la redefinición del sistema en donde se promueve los cambios que operan a través de la gestión; para la renovación del sistema. Al hablar del sistema, la zona y la escuela nos referimos a los proyectos pues ahí toman cuerpo los presupuestos y se da cuerpo orgánico a las preguntas en la escuela y las respuestas se traduzcan en mejoras.

El proyecto que se emplea para la gestión escolar se debe basar en el sistema educativo en la escuela y sus características para esto es importante tomar en cuenta lo siguiente: la unidad de cambio, es la escuela, el origen de los productos iniciales para los proyectos y con esto los cambios que se realicen tengan un soporte externo y los recursos requeridos, la escuela es el motor de los cambios se inicia el proceso de gestión los sujetos deben incorporarse y luchar con la materialización del proceso, modificar las realidades objetiva y subjetiva la conducta de los sujetos debe cambiar e involucrarse al grupo, el cambio es cooperación estos se genera a través de los sujetos para resolver problemas.

Entre otros se encuentran procesar valores y programar objetivos la gestión escolar impulsa valores, fija objetivos y establece normas y al referirnos al aprendizaje es cuando la escuela tiene visión de largo plazo, sus herramientas e instrumentos de trabajo se someten a prueba y error pero con el apoyo del colectivo escolar.

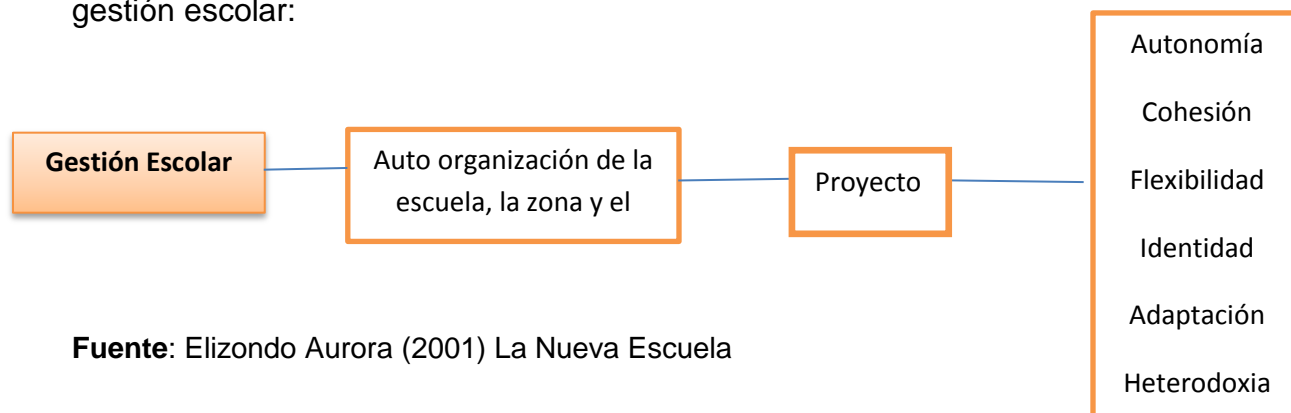
El concepto de gestión va más allá de la planeación, ejecución y control de recursos, tiene como objeto fundamental la acción humana desplegada al interior de las organizaciones (Cassasus, 2000, Wenger, 2001), para conducir las instituciones educativas y conseguir que ciertas cosas relacionadas con la distribución de la educación, como un bien común (Blejmar, 2005).

Se relaciona con la reestructuración de los sistemas educativos ya que implica una cultura de transformación educativa a través de diferentes características: entre las cuales se encuentra el *paradigma del cambio* aquí el sistema educativo se adapta a las nuevas perspectivas y cambios; *la escuela como unidad de cambio* en dónde se identifican las demandas educativas; *la escuela parte de un sistema* y no está sola las autoridades educativas están en relación al centro; las necesidades reales, es indispensable saber cuáles son los verdaderos problemas que enfrenta la escuela; *el cambio es aprendizaje*, el cambio se debe enfocar al aprendizaje de los alumnos y organización del aprendizaje, al establecer el cambio es necesario un manejo adecuado de la organización y administración.

El concepto de gestión escolar dentro de este esquema cobra relevancia, ya que se menciona, que en la escuela se concretan los propósitos educativos, por lo que debe impulsarse la adquisición de una nueva cultura, en la que la organización del colectivo docente, la función directiva y la participación de los padres de familia y la comunidad, sea eficiente, privilegiando las tareas académicas que impliquen la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje, como fin principal de la educación. (Carmona León; 2007).

Se incluyen múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela; lo que hace el director, los docentes, las relaciones que establecen entre ellos, con los padres de familia y miembros de la comunidad; los asuntos que abordan y la forma en la que lo hacen; enmarcado en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a su acción, que contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianidad escolar; para generar los ambientes y las condiciones de aprendizaje de los alumnos.

En el siguiente esquema se proyectan las características en que se enfoca la gestión escolar:



**Fuente:** Elizondo Aurora (2001) La Nueva Escuela

Las interrelaciones entre la escuela, zona y sistema es una forma de intercambio de significados, opiniones y conductas con el propósito de trabajar dentro de un proyecto. La gestión escolar es autónoma, porque da a la escuela, la zona, el sistema y las instancias correspondientes la posibilidad de decidir sus quehaceres; es *cohesiva*, pues busca la unidad de las partes, y crea identidad, porque todos hacen suyo el proyecto, *flexible* ya que permite actuar libremente a todos los sujetos; *adaptable*, porque da respuesta a cualquier problema educativo donde sea que se presente y *heterodoxa*, dado que sus respuestas siempre son singulares y ajenas a lo rutinario y conocido.

Los mayores retos han surgido de la redefinición del papel las distintas instancias y actores que participan en la gestión del sistema, así como de la multiplicación de las instancias y actores y de las frentes de acción orientadas a mejorar la calidad y la equidad de la educación. Otros más son problemas asociados a nuevos campos como la evaluación y la rendición de cuentas que comenzaron a emerger como políticas y como instrumentos de política casi al mismo tiempo que la descentralización, la reforma educativa y los programas educativos de la década de los noventa del siglo pasado y que se han consolidado durante los años transcurridos del siglo XX.

La gestión se plantea como un conjunto de visiones y procesos en el que las instancias educativas desarrollan su quehacer institucional para mejorarla,

enfocándose a la evaluación continua, la reconstrucción de la visión del futuro, replanteamiento y fortalecimiento de la misión y elaboración de planes de acción. Se enfoca a una educación de calidad y un cambio en la dinámica escolar e institucional con esto se requiere de nuevas prácticas, una mejor interacción entre los estudiantes, padres de familia, profesores y directivos, así transformar y mejorar la cultura escolar e institucional.

Con esto se exige que los centros educativos desarrollen ambientes de trabajo y la participación sea en mejora de la calidad de sus procesos, se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular, son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo, se trata en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

La gestión escolar busca calidad con eficacia de 2001 a 2006 persisten aspectos aún no resueltos en torno a dos cuestiones: la ejecución de la lógica del modelo de gestión escolar y la definición respecto de la función de la supervisión escolar, y las funciones propias de ésta, para terminar con la agenda de la supervisión en nuestros días.

El modelo de gestión escolar no se ha aplicado de manera generalizada, sino por áreas focalizadas, siguiendo criterios distintos en cada país.

Namo de Mello (1998) nos habla del Modelo de Gestión que se entiende como el conjunto de estrategias dirigidas a solucionar problemas que deben ser identificados y caracterizados, el modelo aspira a objetivos de corto y mediano plazo, propone alternativas y un margen amplio de acciones.

La gestión basada en la escuela, es una forma de mejorar la calidad de las educación a través del impulso de una escuela autónoma, la cual se presupone más democrática, porque tanto profesores como padres de familia participan del proceso de toma de decisiones; más pertinente porque se conocen de cerca los problemas y, por lo tanto, pueden diseñar soluciones apropiadas a cada contexto; menos burocrática porque las decisiones se adoptan responsabilidades para la rendición de cuentas; y, más susceptible de generar recursos complementarios, gracias a la participación de los padres de familia y la comunidad en general, para la aportación de fondos adicionales.

La Gestión Basada en la Escuela (GBE) se trata de una iniciativa política de inspiración administrativa orientada a la mejora organizativa de las escuelas transfiriéndoles responsabilidades clave, como la autoridad sobre el presupuesto, el personal y el currículo.

La GBE forma parte de una estrategia general de mejora de la escuela que engloba todos los niveles, desde la escuela hasta las autoridades regionales. Las escuelas se potencian con conocimientos en información, y las recompensas dependen del rendimiento, así el nuevo papel de las autoridades educativas locales y regionales consiste en proporcionar apoyo y estímulo mediante incentivos.

La gestión escolar depende de las iniciativas desde el interior de la escuela para mejorar su desempeño a través del liderazgo del director, la planeación escolar y monitoreo y evaluación de las actividades, lo que se pretende es una mayor autonomía de la escuela. A pesar de que la autonomía hace tiempo atrás fue vista como “abandono institucional”.

El modelo de gestión escolar se adoptó en diversos países de América Latina, lo cual considera a la escuela un centro autónomo con escaso o nulo apoyo externo, donde la responsabilidad recaía en su totalidad en el director.

Se dice que es mejor ceder la administración de la escuela a la escuela misma, es decir, promover la gestión escolar como medio de lograr calidad en la educación bajo el argumento de que no existe mejor, conocedor de la problemática de una escuela que los actores mismos: el director, los profesores, los alumnos y los padres de familia.

La base de la gestión escolar se concentra, en los centros educativos y la transición de las variables asociadas a los resultados a partir de sus propias propuestas y el desempeño de sus miembros.

Transformar la gestión en la escuela implica desarrollar nuevos estilos para gobernar y administrarla de manera democrática; impulsar mecanismos para la toma de decisiones de forma compartida; trabajar en los procesos pedagógicos de manera asertiva y colegiada, y también renovar reglamentos y normas que den rumbo a la organización escolar, incluyendo aquellos convencionalismos que se perciben en el ambiente de trabajo, y que a veces lo obstaculizan.

Se distinguen tres modelos en los cuales se organiza y/o analiza la gestión escolar, dependiendo tanto del centro administrativo como de la racionalidad, metas y tipo de modelo de decisión (Banco Mundial, 2001).



1) Modelo de control administrativo: es aquí donde la toma de decisiones, está centrada en el director, ya que el control de éste conducirá a una mayor responsabilidad frente a las demandas del sistema educativo, el objetivo de este modelo es incrementar la responsabilidad de la autoridad del plantel educativo.

2) Modelo de control profesional: la toma de decisiones se centra en el conjunto de docentes, organizados en consejos. El modelo se sustenta en dos supuestos: los profesores mismos tiene mayor conocimiento de la información relevante al proceso de toma de decisiones incrementara su compromiso con la enseñanza y con las reformas que asumen como propias, se busca aumentar, el uso eficiente del conocimiento profesional de los docentes en las decisiones relevantes al proceso de enseñanza-aprendizaje.

3) Modelo de control comunitario: el modelo centra la toma decisiones en los consejos o asociaciones de padres, se asuma que la mayor responsabilidad es de la comunidad en el proceso educativo para una mayor eficiencia escolar, también supone un aumento de la sensibilidad de los responsables escolares (directivos y docentes) en relación con las demandas locales para la educación.

Estos modelos buscan cambiar la gestión de la escuela, para lograr mejoras en la calidad educativa.

La gestión institucional del sistema educativo se refiere a los procesos organizativos, administrativos y operativos que realizan la administración educativa federal y estatal en la ejecución de los programas y proyectos señalados por la política educativa, con los recursos y financiamiento disponibles.

El nuevo modelo de gestión escolar, pretende dotar de nuevas herramientas y competencias para los directores para que sean un factor que coadyuve efectivamente al logro de la calidad educativa.

En el ámbito de la administración educativa entre las tareas de gestión se encuentran los registros, archivos, certificaciones, inventarios, mantenimiento de planta física de la escuela.

Vemos a la gestión de centros educativos como un campo de estudio que partiendo de las necesidades organizativas y sociales que presentan los centros, a los que se llega a partir de la reflexión y comprensión de lo que ocurre allí, y bajo la legislación vigente en el sistema escolar establecido, descubre las posibilidades que tiene dicho centro para facilitar su mejora y ofrecer pautas de intervención, tanto técnicas como sociales a las personas responsables de la dirección del mismo.

## **CAPÍTULO 2**

### ***LA EDUCACIÓN BÁSICA Y SU PROPUESTA PARA LA GESTIÓN ESCOLAR***

Este capítulo inicia con un recorrido de la Educación Básica, a través de las diferentes reformas que han ido cambiando el entorno de la escuela, para pasar a mencionar los principales acuerdos educativos relacionados con la gestión escolar y la incorporación de los programas existentes en la educación secundaria así como su implementación, desarrollo y resultados.

#### **2.1 Un esbozo de la Educación Básica**

La educación básica impulsa la capacidad productiva de una sociedad y mejora sus instituciones económicas, sociales, políticas y científicas, puesto que contribuye decisivamente a fortalecer la unidad nacional y a consolidar la cohesión social, a promover una más equitativa distribución del ingreso, a fomentar hábitos más racionales de consumo, a enaltecer el respeto a los derechos humanos, en particular el aprecio a la posición de la mujer y de los niños en la comunidad, y a facilitar la adaptación social al cambio tecnológico.

El sistema educativo nacional es un espacio, en el proceso de implementación de las acciones gubernamentales en el campo educativo. Ante esto se gestiona el cambio en las organizaciones educativas dentro del marco institucional, es un reflejo de la consolidación social de nuevos sistemas de legitimidad para el Estado, para la Educación Pública y la Política Educativa.

Este cambio puede ser pequeño o radical, entre más profundo es el cambio más relevancia toma su gestión, es necesario contar con una metodología que permita gestionar el cambio en las organizaciones educativas y los resultados sean más efectivos. La estrategia del cambio organizacional dependerá de la forma en que se ve a la organización y de cómo se entiende el proceso.

En los ochenta la tradición de las administraciones públicas en México estuvo marcada por una centralización dicho esquema se modifica gracias la firma del Acuerdo Nacional de Modernización de la Educación Básica (ANMEB) que traspasa a los estados la gestión del subsistema de educación básica y pone los cimientos para una nueva Ley General de Educación.

La preocupación por la calidad de la educación fue la que llevó a una reforma de los programas de estudio de la educación primaria en 1993, y a un diseño de nuevos programas de estudio de preescolar y secundaria entre 2000 y 2006.

El sistema educativo en su conjunto muestra signos inequívocos de centralización y cargas burocráticas excesivas. Se ha distanciado crecientemente la autoridad de la escuela con el consiguiente deterioro de la gestión escolar, y se ha hecho más densa la red de procedimientos y trámites.

La Reforma Integral de la Educación Básica, es una política pública que impulsa la formación integral de todos los alumnos de preescolar, primaria y secundaria, con el objetivo de favorecer el desarrollo de competencias para la vida y el logro del perfil de egreso, a partir de aprendizajes esperados y del establecimiento de Estándares Curriculares de Desempeño y de Gestión.

La reforma requiere para su efectiva aplicación, que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y organización, ya que cada escuela representa en sí misma un espacio para el aprendizaje y forma parte de una red de gestión de aprendizajes de docentes, alumnos y padres de familia, entre otros actores de la comunidad.

Desde el año 2001 la educación básica ha sido tomada como un asunto que compete a todos los miembros de la sociedad: a los estudiantes mismos, a sus representantes a los distintos grupos sociales, así como al Estado.

La Reforma Integral a la Educación Básica (RIEB) propone estándares de gestión para la Educación Básica, enfocados a las prácticas y las relaciones de cada actor escolar; directivo, maestros, alumnos, padres de familia entre otros. Una gestión que en la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de los alumnos, con corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas, esto implica una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar.

Los cambios educativos deben responder al avance continuo de la sociedad y a las necesidades de adaptación que exige, y no pueden ni deben limitarse a revisiones esporádicas de planes y programas de estudio; por el contrario, la profundidad y la velocidad de estos cambios nos obliga a contribuir mecanismos graduales y permanentes, que permitan evaluar y reformular los contenidos curriculares y las formas de gestión del sistema y de las escuelas en atención a una demanda cada día más diversa.

## **2.2 Políticas Educativas**

En el gobierno de Porfirio Díaz se establecieron acuerdos del sector educativo para investigadores, autores de texto, directores y maestros, con esto se realizaron congresos de instrucción pública, se incrementaron las escuelas y se mejoró el nivel de educación normal y con esto se empezó a establecer las funciones de la figura educativa.

En el periodo de Venustiano Carranza en 1917 se incrementaron las desigualdades étnicas, económicas y sociales así se dispuso que cada ayuntamiento se enfocará a sus escuelas para ejercer acción en las instituciones educativas.

El Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 estipulaba que la educación debía atender al desarrollo armónico de las facultades individuales, para que los educandos pudieran mejorar su calidad de vida y ampliar sus posibilidades de trabajo productivo; asimismo, debía responder a los objetivos sociales económicos y políticos de la nación, además de que proponía hacer de la educación una experiencia relevante, útil, moderna y de calidad.

El primer ciclo de reformas a la educación básica comenzó con Acuerdo Nacional de la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) el 18 de mayo de 1992, entre el gobierno federal, los gobiernos de las 31 entidades federativas y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación.

En el ANMEB, Carlos Salinas de Gortari como representante del poder ejecutivo federal se comprometió a transferir los recursos suficientes para que cada gobernador estatal se encontrara en condiciones de elevar la calidad y la cobertura del servicio de educación a su cargo, para que fortaleciera la dirección de los planteles a su cargo y el sistema educativo en la entidad federativa, (Ynclan, 1998:64).

Entre 1989 y 1994 se incorporó a la agenda el tema de gestión acerca de la escuela con el impulso de la participación social.

Esta estrategia de modernización del país y la reforma del Estado implica una nueva relación entre el estado y la sociedad.

El Acuerdo propone la reorganización del sistema educativo, la reformulación de los contenidos y materiales educativos, y la revaloración de la función magisterial. Con el ANMEB, México inicio una transformación del sistema educativo nacional y dio paso a reformas encaminadas a mejorar a innovar prácticas y propuestas pedagógicas, así como una mejor gestión de la Educación Básica.

El ANMEB fue parte de la reforma del Estado mexicano, en el marco del surgimiento de un nuevo paradigma en la administración pública, una propuesta disciplinaria y profesional, impulsada por los gobiernos de Margaret Thatcher y Ronald Reagan en el Reino Unido y Estados Unidos, esta gestión promovía un enfoque gerencial para volver más eficiente la administración pública y las necesidades de la sociedad.

El ANMEB propuso tres estrategias fundamentales: a) reorganización del sistema educativo; b) reformulación de contenidos u materiales: y c) revaloración social de la función magisterial.

La primera estrategia implica transferir a las entidades federativas la administración de los recursos que se destinan a impartir la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, sin revelar a la Secretaría de Educación del cumplimiento de las siguientes funciones: diseño de planes y programas de estudio; autorización de los materiales didácticos; y, elaboración y actualización de los libros de texto gratuitos para la enseñanza primaria.

Respecto de la segunda estrategia, el ANMEB ha señalado que los planes y programas de estudio de los niveles que conforman la educación básica muestran deficiencias, ya que no se sometieron a reformas serias e integrales durante los últimos 20 años. Por otro lado, destaca que la educación básica “no proporciona el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores necesarios para el desarrollo de los educandos y para que estén en condiciones de contribuir, efectivamente, a su propio progreso social y al desarrollo del país. De aquí que se haga necesaria una redefinición de lo que, “el mundo de hoy y ante los retos del porvenir, constituye una educación básica de calidad” (ANMEB, 1992; 13).

Aún cuando no forma parte del texto del ANMEB, el Presidente Carlos Salinas de Gortari propuso, en el acto durante el cual se suscribió el acuerdo, considerar la prolongación de la enseñanza obligatoria hasta el tercer grado de secundaria. El 5 de marzo de 1993, el artículo tercero quedó reformado de la siguiente manera; “Todo individuo tiene derecho a recibir educación preescolar, primaria y secundaria”.

Al respecto, las autoridades educativas sostienen actualmente que este nuevo marco jurídico responde a una necesidad nacional de primera importancia, ya que el proceso de modernización en los ámbitos económico, social y político requiere de una población mejor educada y que seis años de enseñanza obligatoria no resultan suficientes para satisfacer las necesidades de formación básica de las nuevas generaciones (SEP, 1993).

En México, el origen de un nuevo modelo de gestión escolar se ubica en el ANMEB el cual era parte de una relación del gobierno con la sociedad para buscar un modelo de corresponsabilidad entre los actores que trabajan en la educación básica.

La gestión escolar se empezó a incorporar a la agenda de las políticas educativas a través de perspectivas y propósitos pedagógicos, con esto se comenzó a proliferar diversos programas y proyectos de innovación y supervisión.

El cambio inicia con un análisis teórico que se coloca dentro de la perspectiva macro de la reforma del Estado y de las nuevas concepciones de la Nueva Gestión Pública (NGP), así como la utilización de conceptualizaciones referidas a las escuelas efectivas, el mejoramiento de la escuela, en fin, la Gestión Basada en la escuela (GBE).

Esta convergencia entre la NGP y la GBE coloca la escuela y a la gestión de la escuela en el marco más amplio del sistema escolar, en la GBE, las escuelas fueron tratadas como entidades separadas del conjunto del sistema educativo poniendo en la cabeza del director y en el equipo docente la responsabilidad del cambio.

Como parte del proceso de descentralización la NGP y la GBE representa un parte aguas de las políticas educativas posteriores, con especial atención en las políticas de gestión escolar y formación continua.

La gestión se incorpora en el Programa de Desarrollo Educativo (PND) 1995-2000 con el interés de revalorar la escuela y colocarla en el centro de la reforma educativa, se fue colocando como punto de referencia para el diseño y la implementación de políticas educativas con fines de mejora educativa.

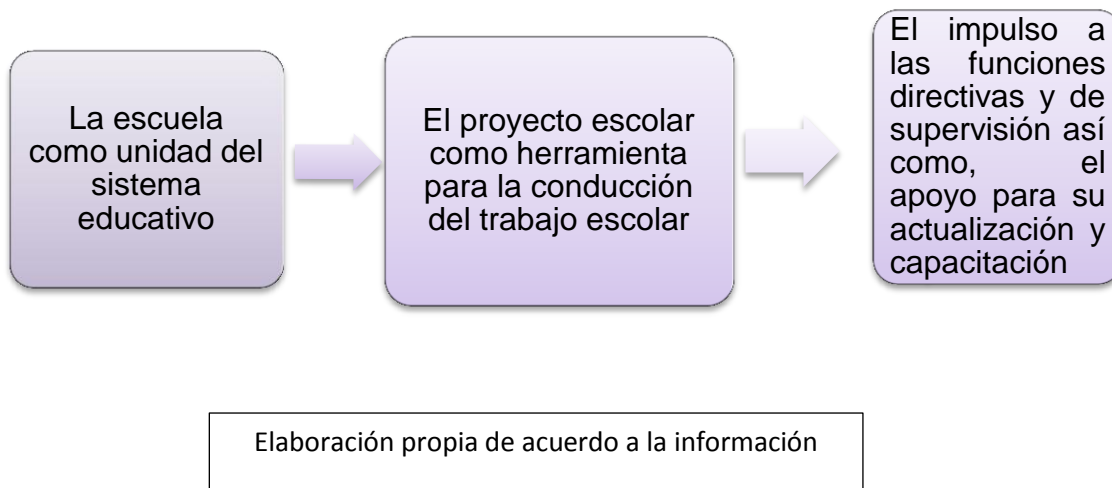
El Sistema Educativo Nacional (SEN) con relación a la gestión escolar, edito y redistribuyo materiales de consulta y apoyo a las escuelas de educación básica; "El Proyecto Escolar" (1997) y "Diagnostico en la Escuela" (1998).

Aparte de la producción de materiales y recursos de apoyo es necesario instrumentar acciones dirigidas a modificar las estructuras y las formas de gestión y organización escolar.

Las reformas educativas en América Latina han abierto una serie de interesantes líneas de indagación referidas a la gestión, la mirada del cambio se concentraba en la base del sistema (rol del director) así como fuera de él, supervisores u otros agentes.

Con la reforma del Estado y la modernización del aparato administrativo y el marco de la llamada Nueva Gestión Pública (NGP), facilita la comprensión de la lógica evolutiva de esta reforma educativa, así como sus objetivos, logros, limitaciones y desafíos.

El Programa de Desarrollo Educativo 1995 incorporo tres elementos que impactan en la organización y la gestión escolar:



La política de transformación de la gestión escolar se enfoca a la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, para asegurar que el personal docente y directivo de cada escuela asuma su responsabilidad, establezca relaciones de colaboración entre sí y se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación.

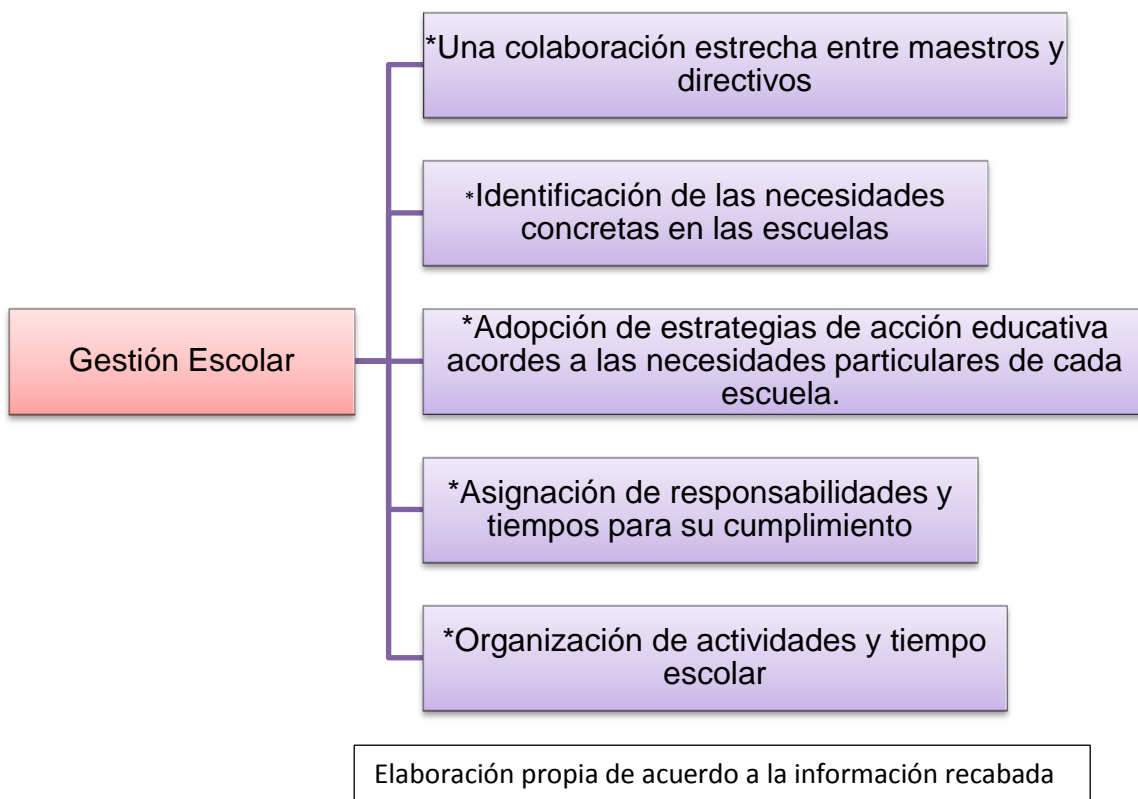
Con el programa se dio continuidad a la propuesta del ANMEB con esto se trataron aspectos relevantes por mencionar algunos como:

\*Instalación de la gestión en las escuelas para lograr su autonomía, la participación de la comunidad, un mejor apoyo institucional y una regulación normativa actualizada

\*Fortalecer las funciones de directivos y supervisores por considerarlos como agentes de cambio clave para la transformación escolar.

Al atender estas propuestas se diseñaron dos estrategias, una que se enfocara a la organización y funcionamiento del sistema impulsando un nuevo modelo de gestión escolar y la creación del Programa Nacional de Actualización Permanente de Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP).

Así la gestión escolar quedó establecida en líneas generales como:



En el 2000 la gestión escolar se situaba como uno de los contenidos de diversas iniciativas para su transformación con el propósito de mejorar la calidad educativa.

En 2001 se pone en marcha el Programa Escuelas de Calidad (PEC) lo que pretendía era: a) diseñar y probar una estrategia de formación para equipos técnicos estatales en promover la innovación en la gestión escolar, b) contar con una estrategia y materiales probados para impulsar la transformación de la gestión escolar mediante la capacitación y la asesoría a directivos y escuelas, c) obtener información sistemática sobre el funcionamiento cotidiano de las escuelas y, d) identificar los factores asociados a la gestión escolar que influyen en el logro de los propósitos educativos.

En esta etapa se pretendía instrumentar un modelo de gestión para la educación básica, para un mejor desarrollo de procesos de mejora en los aprendizajes. El objetivo del PEC es mejorar la calidad de la educación con base en el fortalecimiento, articulación y alineación de los programas federales, estatales y



municipales a través de nuevos modelos de gestión escolar, práctica docente y participación social.

Las escuelas que implementan el PEC deben asesorarse para planificar la gestión, con el enfoque de la planeación estratégica, que permitirá identificar las necesidades de la escuela. Como resultado del PEC se percibió que los directores de escuela y los supervisores de zonas escolares, se enfocan a trabajar en aspectos administrativos.

En 2001 y 2006 se puso mayor interés en los procesos y logros educativos y se definió la política de gestión escolar como el camino para la transformación escolar, hacia el logro educativo con eficacia, de tal forma que el proyecto escolar se renombró como Plan Estratégico de Transformación Escolar PETE, para destacar dos aspectos: el uso de la planeación estratégica como uno de los ejes y la idea de transformación en las escuelas en pro del logro educativo desde la gestión estratégica.

Para que el objetivo se diera de la política de transformación de la gestión escolar, se diseñaron tres programas y un proyecto de acciones específicas: el Programa de Transformación de la Gestión Escolar en Educación Básica, el PEC, el Programa de Actualización y Desarrollo Profesional de Directivos, y el Proyecto de Jornada Completa, hoy denominado Programa de Escuelas de Tiempo Completo.

En 2001, se puso en marcha el PEC que continúa el impulso del modelo de gestión escolar en escuelas que de manera voluntaria se incorporan a éste a través de la presentación del Proyecto Escolar o el PETE y del Plan Anual de Trabajo (PAT) que favorezcan la construcción de “escuelas de calidad”.

Apoyo a la Gestión Escolar (AGE) es un componente del programa compensatorio Programa para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica (PAREIB) y el Programa Escuelas de Calidad (PEC).

El Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006 propuso la “Reforma de la gestión del sistema educativo”, con ello se dio la transformación de la gestión escolar y la importancia de “fortalecer las facultades de decisión de los directivos y de los organismos colegiados de las escuelas”, así como reorientar el ejercicio de la función de los directivos escolares.

La política de transformación también se enfoca en regular la organización escolar y las funciones propias de las instancias de dirección, apoyo técnico y supervisión.

El Programa de Transformación de la Gestión Escolar en Educación Básica, se puso en marcha en 2003 en las escuelas de niveles, preescolar y secundaria en todo el país.

En 2006 la Subsecretaría de Educación Básica pública documentos relacionados a la Gestión Escolar entre los puntos que se destacan son:

- ° Orientaciones para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas.
- ° Orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la supervisión.
- ° Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar.
- ° Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial.
- ° Plan Estratégico de Transformación Escolar

Se planteó como objetivo, obtener información sistemática acerca del funcionamiento de las escuelas y el desempeño real de los directores, con el fin de identificar con mayor precisión los factores que obstaculizan el logro de los propósitos educativos establecidos en planes y programas de estudio nacionales y el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Para analizar la evolución de la política de gestión escolar, decidimos concentrarnos en las medidas de política pública orientadas a la escuela y en el modelo de gestión escolar, con énfasis en el Proyecto Escolar actualmente llamado Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

Después se puso en marcha el Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) 2007-2012 trata temas fundamentales como: cobertura, calidad, equidad y pertinencia.

Entre sus objetivos se encuentra, fomentar una gestión escolar e institucional en donde la participación y la toma de decisiones sean la base de los actores sociales y educativos, con esto se establecieron líneas de acción que se relacionan a establecer las funciones, atribuciones y responsabilidades del personal relacionado con el funcionamiento de la escuela.

Así como el apoyo a los supervisores para que cuenten con las herramientas conceptuales, metodológicas, de equipamiento y mantenimiento para poder desarrollar procesos de transformación a partir del nuevo modelo de gestión escolar.

La política de gestión escolar en México pretende instalar un nuevo modelo de gestión escolar para conseguir que las escuelas logren por sí mismas, una transformación gradual de sus propios espacios, la mejora en los “logros educativos” a partir de un diagnóstico acompañado por líneas de acción dirigidas a

la resolución de problemas con la participación de distintos actores (directores, docentes, supervisores, padres de familia y la comunidad más cercana que rodea la escuela).

La Secretaría de Educación Pública elaboro y edito dos textos importantes, “Elaboración del diagnóstico en la escuela” y “El proyecto escolar”, que pudieran ser orientadores de la gestión centrada en la escuela.

Se establece que en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 que uno de sus objetivos es “Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones...”

Las políticas educativas se fortalecieron en la identificación de problemas articulados en torno a la necesidad de un proceso de gestión, que resolvería estos problemas al interior del contexto de las instituciones educativas.

De acuerdo con el marco del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, su propuesta se centra en aportar elementos para un adecuado análisis de estrategias para la transformación de la gestión educativa, dando margen a la construcción de una nueva gestión institucional, escolar y pedagógica.

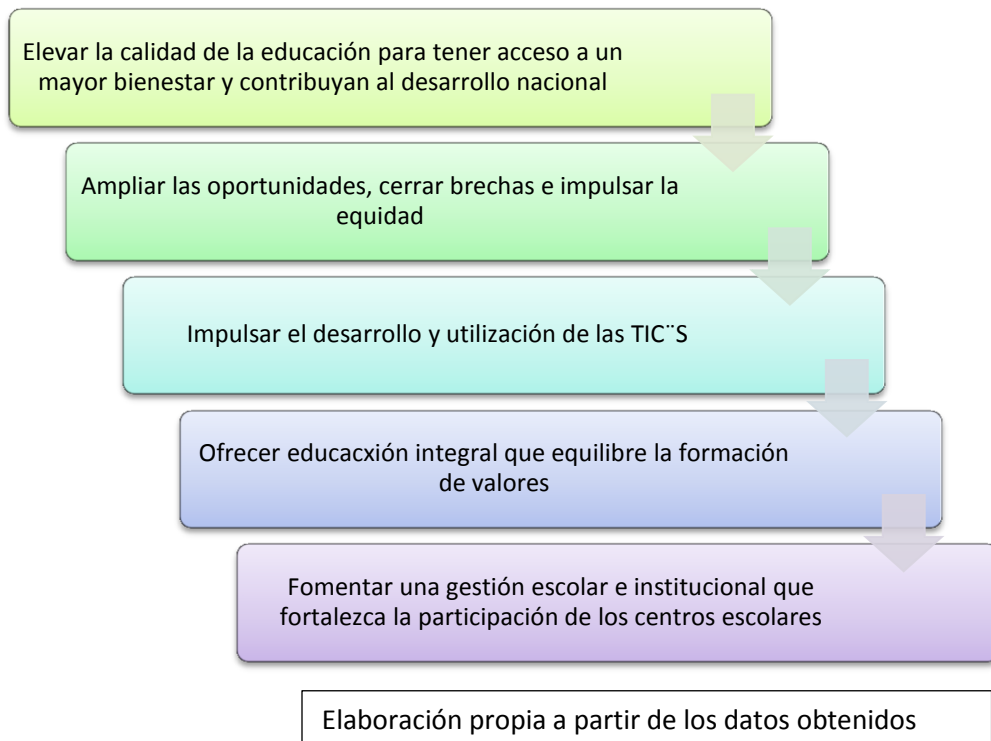
Este documento presenta un formato bastante esquemático y general, orientado a los resultados, carente de una visión diagnóstica y conceptual que permita contextualizar las propuestas hechas, lo que es desacertado para un documento que debe comunicar y buscar consenso en los objetivos y estrategias propuestos.

El documento está organizado en seis objetivos principales, así como en función de algunos temas transversales (evaluación, infraestructura, sistema de información, marco jurídico y mejora de la gestión institucional).

La mayoría de estas metas se presentan de forma esquemática, sin ponderación alguna, y dejan importantes dudas sobre la posibilidad de su cumplimiento en el tiempo establecido, así como de su relevancia e impacto para el mejoramiento del sistema educativo.

Algunas características de continuidad en las propuestas del Programa Sectorial de Educación (PSE), con respecto a las tendencias generales que han seguido a las políticas educativas desde mediados de la década de los ochenta son : a) políticas para el mejoramiento de la calidad educativa vinculadas con procesos de evaluación y distribución de recursos: b) políticas de equidad sustentadas en acciones compensatorias hacia grupos focalizados; c) adecuación de los procesos de formación a los requerimientos del mercado laboral, y d) aplicación de las tecnologías de la información y comunicación a los procesos de formación

## Objetivos y metas en el PSE 2007-2012



El Programa Especial de Mejora de la Gestión 2008-2012 (PMG) Se trata de inaugurar la época de los gobiernos y administraciones por resultados, tal como ha acontecido en otros países que han puesto en marcha políticas similares desde hace algunos años. Así como también que es una política de carácter integrador, esto es, que se auxilia y complementa con otras políticas para lograr sus objetivos.

Después con el Proyecto Fortalecimiento de la Gestión Institucional y de la Supervisión Escolar se pretendía avanzar sostenida u sustantivamente en la generación de nuevas y mejores condiciones que den sustento al desarrollo profesional de la función supervisora, su propósito es orientar la nueva gestión supervisora a través de los procesos de transformación de la gestión escolar.

Lo que procura el proyecto, es una transformación en el ámbito escolar e institucional a través de la función directiva, dando nuevos recursos para brindar mejores servicios de asesoría y seguimiento en las escuelas, este proyecto se aplicó en diversos estados con el propósito de ayudar a los sistemas educativos a partir de la creación de Centros de Desarrollo Educativo.

Para transformar la gestión de la escuela se requiere que los actores experimenten el proceso de cambio, esto apoyado por un plan de acción de acuerdo al diagnóstico de necesidades y posibilidades.

El modelo de gestión escolar en América Latina no ha dado resultados en cuanto al mejoramiento de la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

La política educativa se dirigió hacia los actores educativos para promover el desarrollo y consolidación al interior de las escuelas; los directores, supervisores e inspectores.

La Reforma Educativa planteaba que para obtener buenos resultados de las acciones era necesario la transformación de la organización y el funcionamiento de la escuela, formas y contenidos de la función de los directivos y los supervisores de zonas escolares. Para al objetivo se deben enfocar en los programas, los materiales educativos, la formación de los maestros y el ambiente familiar.

De acuerdo con Nano de Mello (1998), las reformas educativas que se van dando en los Sistemas Educativos se reorientaban a la preparación de ciudadanos capaces de convivir de manera integral y solidaria. Con esto las necesidades de aprendizaje y modos de gestión en las escuelas constituirán una orientación importante para las políticas que tendrán como objetivo el desarrollo crítico de los educandos, y prepararlos a través de una estrategia articuladora desde el sistema educativo hasta el salón de clases.

### **2.3 La Gestión Escolar en la Educación Secundaria**

La educación secundaria se hizo obligatoria en México en 1993 y se convirtió en el último tramo de escolaridad básica. Adquirió entonces un propósito nuevo: dotar a todos los ciudadanos de una formación general que les permita desarrollar las competencias básicas para enfrentarse a un mundo complejo, en constante cambio, e incorporarse a la vida social para contribuir en la construcción de una sociedad democrática.

Desde 1993 la educación secundaria fue declarada componente fundamental y etapa de cierre de la educación básica obligatoria. Más de una década la educación secundaria se ha beneficiado de una reforma curricular que puso énfasis en el desarrollo de habilidades y competencias básicas para seguir aprendiendo, impulsó programas para apoyar la actualización de las maestras: realizó acciones de mejoramiento de la gestión escolar y del equipamiento audiovisual y bibliográfico.

En nuestro Sistema Educativo Mexicano la educación básica comprende diferentes niveles y modalidades, la escuela secundaria abre sus puertas a jóvenes adolescentes entre los 11 y 15 años de edad. La etapa en que se encuentran los alumnos de este nivel, se caracteriza por los múltiples cambios físicos, psicológicos, sociales y emocionales que experimentan y que se encuentran por influencias provenientes del entorno familiar y social.

Al definir la secundaria como el último tramo de ciclo obligatorio, fue un paso fundamental para darle sentido claro al papel de este nivel educativo; pero tal medida, por sí sola, no podía resolver los problemas relativos a la definición del tipo de necesidades sociales que el nivel puede atender, ni haberla más pertinente para los jóvenes. La reforma de 1993 planteo una formación general, única y común para todos los alumnos; sin embargo, en la práctica no se ha logrado una efectiva vinculación con los niveles previos de la educación básica. Como último tramo de escolaridad básica obligatoria la educación secundaria debe articularse con los niveles de preescolar y primaria para configurar un solo ciclo formativo con propósitos comunes, prácticos pedagógicos congruentes, así como formas de organización y de relación interna que contribuyen al desarrollo de los estudiantes y a su formación como ciudadanos democráticos.

La escuela secundaria, a pesar de los cambios curriculares de 1993, no ha logrado centrar su tarea en generar una afectiva comprensión de conceptos y en desarrollar un pensamiento crítico en los alumnos.

La educación secundaria estaba cruzada por la indefinición de contenidos, de finalidad, de sentido formativo; así como por tradiciones, prácticas escolares y condiciones de trabajo.

El plan de Estudios de 1993 para la educación secundaria fue el resultado de un proceso de reforma global realizado cuando este nivel educativo se transformó en el último tramo de la educación básica obligatoria y se propuso establecer la congruencia y continuidad con el aprendizaje obtenido en la primaria.

Cuando hablamos de una “Reforma Educativa” nos referimos a cambios en los planes, programas, libros de texto y enfoques didácticos.

El ANMEB contenía un diagnóstico de la situación educativa del país, que en educación básica sirvió de base para fundamentar “un cambio estructural de fondo”, este modelo apostaba a cambios radicales en la estructura e innovación de prácticas a través de incidir en los contenidos, educativos, la formación y actualización de los maestros, la articulación de los distintos niveles educativos, la integración de la educación básica en un solo ciclo, abatir el rezago el mismo tiempo que elevar la calidad de la educación y descentralizar el sistema educativo.

A través de métodos y técnicas, el ANMEB plantea una línea estratégica para reformar los planes y programas a partir de 1993, entre otros también destaca la incorporación de la secundaria a la educación básica.

De acuerdo al ANMEB la secundaria se consideraba como “el mayor reto pedagógico.... Demanda con urgencia una definición precisa que le dé sentido frente a las necesidades sociales y representa un claro avance para los estudiantes “(PME: 1989-1994).

En secundaria se pone fin a la dualidad de estructuras curriculares al definirse que se trabajará en todas las escuelas del país con un programa de asignaturas en el que aumentarán las horas de clase para español y matemáticas, a través de los “Programas Emergentes”.

El objetivo del ANMEB en secundaria es “elevar la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria, mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje de la población joven del país” (Plan y Programas de Estudio Educación Secundaria, 1993, p: 12).

Con base en el artículo tercero constitucional y en cumplimiento de las atribuciones que le otorga la Ley General de Educación, la Secretaría de Educación Pública plasmó en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 el compromiso de impulsar una reforma de la educación secundaria que incluyera, además de una renovación del plan y de los programas de estudio, el apoyo permanente y sistemático a la profesionalización de los maestros y directivos del nivel, el mejoramiento de la infraestructura y del equipamiento escolar, así como el impulso a nuevas formas de organización y gestión que fortalecieron a la escuela como el centro de las decisiones y acciones del sistema educativo.

Cuadra y Olmedilla (2005) señalan que la educación secundaria surge con una misión propia, que combina las peculiaridades políticas de ser al mismo tiempo uniforme y diversa, de tal forma que proporciona un conjunto específico de competencias y habilidades que permiten que los estudiantes participen como miembros activos de la sociedad. La finalidad del informe de 2005 sobre la educación secundaria del Banco Mundial fue proponer alternativas políticas para apoyar a los países en desarrollo y transición en la adaptación de sus sistemas de educación secundaria, y las demandas que se derivan de la exitosa expansión de la educación primaria y de los retos socioeconómicos que plantean la globalización y la economía basada en el conocimiento.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 planteó la necesidad de reformar la educación secundaria. El programa organizó una serie de objetivos, metas y

acciones orientada por tres grandes objetivos: el primero, que todos los esfuerzos de mejora deberían reconocer a la escuela como centro de gestión del sistema, pues en el donde se realiza el mejoramiento de la calidad con equidad en la educación básica; el segundo objetivo, que la política y la gestión del sistema deberán converger y estar orientados a servir y apoyar el desarrollo de las escuelas, y finalmente, para mejora la calidad y equidad del sistema educativo, se reformo la gestión educativa.

Con esto se planteo la necesidad de construir una gestión del sistema mucho más participativa y articulada, con capacidad para aprender de su propia experiencia de los resultados del seguimiento y evaluación de sus programas, al mismo tiempo transparente y rendidor de cuentas a la sociedad.

La subsecretaría de Educación Básica a través de su Curso Básico de Formación Continua del Ciclo Escolar 2008-2009 reconoció que” el plan y los programas de estudio han sido formulados para responder a los requerimientos formativos de los jóvenes, de las escuelas secundarias, para dotarlos de contenidos y habilidades que les permitan desenvolverse y participar activamente en la construcción de una sociedad democrática” (SEP, SEB 2008:1).

Con base en el artículo 3° Constitucional y en cumplimiento de las atribuciones que le otorga la LGE, la SEP plasmó en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 el compromiso de impulsar una reforma de la educación secundaria que incluyera, además de una renovación del plan y los programas de estudio, al apoyo permanente y sistemático a la profesionalización de los maestros y directivos del nivel, el mejoramiento de la infraestructura y del equipamiento escolar, así como el impulso a nuevas formas de organización y gestión que fortalecieran a la escuela como el centro de las decisiones y acciones del sistema educativo.

Diversas críticas a la secundaria, han cuestionado de manera central la pertinencia de un currículo sobrecargado falta de dosificación de los conocimientos, superficialidad de los mismos, textos demasiado especializados, recarga innecesaria de trabajo a los alumnos y dificultades en el aprendizaje.

Transición implica una etapa de cambios dirigidos hacia un cierto fin, que para el caso de la secundaria pareció encaminarse hacia su definición necesaria en tanto que, la secundaria ha estado a travesada por ambigüedades producto de la amplia función social asignada. Pero transición implica alteraciones en concepciones y prácticas históricamente construidas, que si bien no han permanecido estáticas, pues se han modificado en diversos momentos como consecuencias de exigencias sociales y políticas específicas. Transición es un proceso donde se



producen pérdidas y ganancias, tensiones y negociaciones, resistencias y acomodaciones, ruptura y reconstrucción.

La escuela secundaria es una estructura organizativa compleja que señala el contenido y la finalidad de las actividades que se asignan a cada una de las distintas agrupaciones que la integran es una organización piramidal a cuyo vértice se encuentra la dirección de la escuela y en su base los alumnos que están sujetos a todos los controles; desde el más alto de la jerarquía (dirección), pasando por todos los intermedios (subdirección, personal docente, personal de asistencia educativa y servicios administrativos).

La Reforma Integral a la Educación Secundaria (RIES) nace por una propuesta del Programa Nacional de Educación 2001-2006, planteaba como objetivos estratégicos alcanzar la justicia, la equidad educativa, mejorar la calidad, el logro educativo y transformar la gestión institucional para colocarla al servicio educativo de la escuela (PNE, 2001:20).

La necesidad de transformar el funcionamiento de la escuela había sido reconocida en el ANMEB, en el cual se señala que como producto de la centralización, “se ha distanciado crecientemente la autoridad (federal y estatal) de la escuela con el consiguiente deterioro de la organización escolar, y se ha hecho más denso la red de procedimientos y trámites. La responsabilidad de la educación de niños y jóvenes no está siendo cabalmente compartida por la escuela, los padres de familia y la comunidad”.

Para asumir el compromiso de fortalecer la escuela secundaria y garantizar en la educación las oportunidades de acceso, permanencia y logro para todos los jóvenes, la SEP y las autoridades educativas estatales han suscrito un pacto federal, sobre el que se apoya la Reforma Integral de la Educación Secundaria.

La Reforma Integral de la Educación Secundaria incorpora tres campos para el desarrollo de las tareas en este ámbito: currículo, organización escolar y gestión del sistema educativo.

Para que esta reforma tenga sustento en información confiable sobre la situación que guarda la educación secundaria en México, la primera acción emprendida fue la realización de un diagnóstico nacional sobre cinco temas fundamentales:

1. Las oportunidades que tienen los jóvenes de ingresar a la secundaria de permanecer en la escuela hasta incluir el nivel y de lograr los objetivos de aprendizaje establecidos en el currículo nacional.
2. La gestión institucional y la organización de la escuela.

3. El perfil profesional y las expectativas de los profesores
4. Las perspectivas de los jóvenes sobre el sentido de la educación básica
5. Las experiencias innovadoras que han resultado exitosas.

El carácter obligatorio de la educación secundaria la impone, como función principal, constituir una plataforma de formación general común y de calidad para todos los mexicanos, concibiéndose como parte de un continuo en relación con la educación primaria. A fin de contribuir a la articulación pedagógica y organizativa de la educación secundaria con los niveles preescolares y de primaria la elaboración de la propuesta curricular, que ahora se presenta, estuvo guiada por el perfil de egreso de la educación básica. Los propósitos de los campos formativos propuestos para la educación preescolar y los propósitos de educación primaria constituyen una plataforma esencial para la construcción de los propósitos establecidos para las diferentes asignaturas de la educación secundaria.

La Reforma Integral a la Educación Secundaria (RIES), buscaba impulsar la pertenencia y la articulación de una escuela secundaria para que se asumiera como último tramo de la educación básica, y que a su vez fuera congruente tanto en gestión, como en cuestión curricular con los dos niveles anteriores. Esto significaba que para quienes estaban en la escuela tendrían una nueva propuesta curricular, una reorganización del modelo de gestión, y un reordenamiento de normatividad acorde con los propósitos nuevos.

La Reforma de la Educación Secundaria (RS), tiene entre sus principales propósitos transformar la escuela para convertirla en un espacio de aprendizaje para todos los estudiantes.

El currículo de la Reforma de la Educación Secundaria 2006, busca apoyar a los maestros en este sentido, poniendo énfasis en los temas centrales y señalando cuáles son los aprendizajes que se busca lograr en nuestros estudiantes, de los diferentes temas del programa de estudios. Aprender para comprender en la escuela secundaria, implica renunciar a abordar una gran cantidad de contenidos de manera superficial y contra el tiempo-, en beneficio de una comprensión de aquellos que se valoran como centrales, para que los estudiantes logren un conocimiento profundo y competente en torno a un campo específico.

### **2.3.1 ¿Qué se propone esta reforma?**

Lo que pretende la reforma es una educación secundaria que forme a los jóvenes para su participación en la construcción de una sociedad democrática integrada, competitiva y proyectada al mundo. Para ello es necesario fortalecer progresivamente la educación secundaria atendiendo los siguientes aspectos:

**Cobertura:** ampliarla sustancialmente, hasta conseguir su universalización en el menor tiempo posible.

**Permanencia:** reducir sensiblemente los niveles de deserción y fracaso.

**Calidad:** incrementar los resultados en materia de logros de aprendizaje.

**Equidad:** diseñar modelos adecuados que atiendan las distintas demandas y necesidades y produzcan resultados equivalentes para todos los alumnos, independientemente de su origen y condiciones.

**Articulación:** una escuela secundaria que se asuma como el último tramo de la educación básica y que se articule con los otros dos niveles educativos, tanto en su gestión como en su modelo curricular.

**Pertinencia:** transformar el ambiente y las condiciones de la escuela para lograr un genuino interés y gusto de maestros y alumnos para la tarea que realizan.

La educación secundaria es cada vez más objeto de debate y análisis político, este debate se inscribe en el contexto de la necesidad de responder al doble reto de incrementar el acceso a este tramo de la enseñanza.

La mayoría de las reformas educativas que se propuesto e implementado en todo el mundo se han centrado en los niveles obligatoria y postobligatoria de la educación secundaria. Así, en los países más pobres de África, Oriente Medio, Latinoamérica y ciertas regiones de Asia, la reforma de la educación secundaria está pasando a formar parte de las políticas de “Educación para todos” (EPT).

La educación secundaria surge como una misión propia que combina las peculiaridades políticas de ser al mismo tiempo terminal y preparatoria, obligatoria y postobligatoria, uniforme y diversa. La educación secundaria proporciona un conjunto específico de competencias y habilidades que permite que los estudiantes, participen en la sociedad del conocimiento: contribuye decisivamente también a la cohesión social y a la participación ciudadana, al aumentar la tendencia de las personas a la confianza y a la tolerancia, facilitando, de ese modo, la inclusión de los jóvenes como miembros activos de la sociedad.

Para dar legitimidad a las reformas de la educación secundaria y que sean sostenibles a largo plazo, hace falta un liderazgo político fuerte, consistencia y transparencia. Así uno de los principales desafíos de las sociedades contemporáneas consiste en transformar las instituciones de educación secundaria y las prácticas de escolarización vigentes para que se adapten mejor a las necesidades y demandas de un entorno denso e información y conocimiento.

### **2.3.2 Definición de un nuevo currículo**

Aunque los jóvenes que asisten a la escuela secundaria comparten la pertenencia a un mismo grupo de edad la mayoría de estudiantes matriculados se ubican entre 12 y 15 años de edad, constituyen un segmento poblacional profundamente heterogéneo, en tanto enfrentan distintas condiciones y oportunidades de desarrollo personal y comunitario.

La propuesta curricular para secundaria promueve la convivencia y el aprendizaje en ambientes colaborativos y desafiantes; posibilita una transformación de relación entre maestros, alumnos y otros miembros de la comunidad escolar y facilita la integración de los conocimientos que los estudiantes adquieren en las distintas asignaturas.

La educación secundaria ha jugado un papel estratégico en la dinámica, composición y funcionamiento de los sistemas educativos en la mayoría de los países del mundo. Ha tenido una actuación principal para garantizar la educación obligatoria a las diferentes poblaciones nacionales y ha sido también un espacio de formación fundamental tanto para preparar a los adolescentes para la vida universitaria así como para promover de algunas competencias fundamentales de orden técnico y profesional para vincular a los jóvenes con el mercado de trabajo.

En la actualidad, la secundaria emerge como un nivel educativo estratégico para orientar el nuevo rumbo del sistema educativo nacional, de acuerdo con las necesidades de la población que deberá atender y los requerimientos de calidad que deberá cubrir.

La investigación educativa y las acciones más importantes de política educativa, nos permiten reconocer elementos que se consideran estratégicos para contribuir a mejorar la calidad de la enseñanza.

Existen en escuelas secundarias docentes con formación profesional de posgrado que en ocasiones rebasan a los directivos que se han quedado rezagados por no tener tiempo para actualizarse y/o superarse, repercutiendo este hecho directamente en la toma de decisiones y por ende en la práctica educativa.

Frente a los problemas que se presentan en la educación secundaria, diversos investigadores educativos señalan la necesidad de vincular lo organizativo con lo pedagógico; se plantea una nueva forma de gestión escolar. La RIES (junio 2004) planteó el perfil de una gestión escolar que sea capaz de escuchar las distintas voces de los actores educativos y transformarlas en redes de trabajo que tiendan hacia el logro de las metas que cada escuela se plantea.

## CAPÍTULO 3

### **EL DIRECTOR Y SU ENTORNO**

En este capítulo se abordan los antecedentes de la función Directiva a través de las reformas que han ido cambiando y contribuido al perfil del director, así como la visualización a futuro dentro del Sistema Educativo Nacional.

#### **3.1 Antecedentes**

Una parte importante en el estudio de los centros educativos es la figura del director escolar y su posición estratégica en la coordinación del trabajo escolar, como factor fundamental para posibilitar o inhibir los procesos de cambio educativo.

La naturaleza y características de los centros escolares y la cada vez más compleja tarea educativa que en el centro escolar, se distribuyan tareas. La historia de la educación ha puesto de manifiesto que en la mayoría de los países occidentales los problemas de la gestión de los centros escolares comienzan a preocupar a las autoridades educativas con la llegada del siglo XX.

Mintzberg (1991) cuestiona la concepción de la escuela clásica, al definir las características y el contenido del trabajo directivo y dice que fue el fundador de esta escuela, Henry Fayol, el que presentó en 1916 las cinco funciones directivas fundamentales: planificación, organización, coordinación, mandato y control, y que estas categorías han denominado los escritos sobre el trabajo directivo.

Clasificó los roles del directivo, en tres grandes categorías (Mintzberg, 1991): interpersonales (cabeza visible, líder, enlace); informativos (monitor, difusor, portavoz), de decisión (empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos, portavoz) que han sido tomadas como apoyo en un buen número de estudios sobre el director escolar.

Así definió el término rol (Mintzberg, 1991) como “el conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o aun puesto de trabajo” y afirma que los directores desempeñan roles preconcebidos, aunque los individuos puedan interpretarlos de modo distinto.

#### **3.2 Reformas y cambios**

La profesionalización de la función directiva se ha generado a partir de las reformas educativas, se argumenta que no basta ser maestro para ocupar un cargo directivo, ya que esta función demanda competencias técnicas diferentes al ejercicio docente y, para ello se requiere formación (Aguilera, 2011).

La relevancia del papel del director se ha hecho patente a partir del Programa de Modernización Educativa en 1989, que propició que las reformas educativas impulsadas en 1993 introdujeran una nueva conceptualización de la función directiva, donde el director como gestor escolar y líder pedagógico adquirió relevancia.

A partir de 1993, con la firma del ANMEB, donde una dimensión a atender se refería a la Actualización del Magisterio, se ha impulsado la formación de los directivos en ejercicio a través de distintas instancias, como el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP), programa que ha promovido cursos para directores: la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), que ha ofrecido cursos y diplomados para directivos, así como universidades estatales.

En México el tema de la función directiva se impulsó a partir de la reforma educativa de 1993 en educación básica, pasmada en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en el que se reconoce que los supervisores y directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar (Vallejo,2006).

De acuerdo con Antúnez (2004), la función directiva se define como la acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 establece que “el personal docente y directivo de cada escuela asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, establezca relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social de la escuela y se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad y equidad de la educación” (SEP: PRONAE, 2001-2006:139).

El PRONAE destaca “la necesidad de formar a los directivos escolares en las tareas sustantivas de la escuela y de crear condiciones para que su actividad favorezca los asuntos académicos, lo cual sigue siendo urgente e impostergable, pues el ejercicio de esta función depende, en gran parte el funcionamiento eficaz de la escuela” (SEP: Durante este periodo la prioridad fue la descentralización política-administrativa y la gestión se desarrolló en los siguientes gobiernos.

Con el programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 entre las prioridades de las políticas educativas se encuentra:

La necesidad de que las escuelas “tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa”, porque se reconoce que es necesario

que en torno a las escuelas trabajen de manera colegiada y articulada los docentes, directores, supervisores y padres de familia, a propósito de mejorar la calidad educativa (SEP, PDE. 1995-2000:43).

La necesidad de impulsar las funciones de directivos y supervisores por considerar que ambos “son agentes de cambio claves para la transformación escolar” pues considera que “pueden corregir factores que limitan el desarrollo escolar” (SEP, PDE.1995-2000:44).

Se destaca la necesidad de que las funciones de asesoría técnico-pedagógica a los directores se profesionalicen y conviertan en verdaderos espacios de acompañamiento y asesoría a los procesos de gestión en las escuelas

Al hablar del director se pone bajo su responsabilidad nuevas funciones en torno a la gestión escolar que les demanden nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

### **3.3 Perfil, retos y perspectivas**

Actualmente el rol del director es transformarse en gestor de la comunidad académica y de instituciones con mayor capacidad de impacto a pesar de las situaciones sociales.

Es necesario analizar diversas definiciones del perfil directivo de acuerdo a su avance como nos dice:

El rol de director debe ser mejor definido, no sólo como “manager” o coordinador de actividades, el director debe ser un líder institucional y el punto clave de los cambios que deben ocurrir.

Mintzberg (1991) considera que el directivo se puede definir como aquella persona que está a cargo de una organización y “si se le pregunta que hace, probablemente dirá que planifica, organiza, coordina y controla; pero al observar lo que realmente hacen los directivos puede sorprender que no existe relación entre lo que se observa y lo que explícitamente el directivo manifiesta hacer”.

De acuerdo con Antúnez (1994) “Los directivos de centros escolares desarrollan una actividad intensa, interviniendo en ámbitos muy diversos, con una gran fragmentación en sus tareas- por tanto sometidas a muchas interrupciones y dedicando a esas tareas períodos de tiempo muy cortos y utilizando medios fundamentalmente verbales.

De acuerdo a Gairín (1998) se caracteriza el trabajo directivo como: *Fragmentado*, o sea con múltiples interrupciones, *variado*, por la cantidad de tareas que ha de



considerar, *breve* por la limitación temporal que tienen para solucionar los asuntos y *poco formalizado* y con gran soporte.

Para Pozner (2000) el perfil del directivo implica tener la capacidad de gestar toda la organización, analizar el entorno, concebir una manera de intervenir en esas situaciones, construir redes de participación, ser un animador pedagógico, unir fuerzas y distintas capacidades de varias instituciones, evaluar y autoevaluar situaciones y generar conocimiento para difundirlo, diseminarlo y capacitarlo en otras instituciones.

Pozner nos dice que es necesario formar verdaderos gestores de aprendizajes escolares supone pensar en necesidades básicas de formación que requieren desarrollar conocimientos y saberes; actitudes y aptitudes; nuevas herramientas y procedimientos de trabajo.

Ramirez Carbajal (2004) nos dice que el director es “la persona comisionada oficialmente con ese rango para representar a las autoridades escolares ante el resto de quienes conforman la escuela”.

“La función directiva es entendida como expresión de un conjunto de influencias-sociales, culturales, políticas, administrativas e incluso personales-que se dan en el centro educativo en interacción dinámica con el contexto más amplio en el que éste se ubica” (Gairín y Villa, 1998)

Carbajal nos dice que el director es “la persona comisionada oficialmente con ese rango para representar a las autoridades escolares ante el resto de quienes conforman la escuela”.

De acuerdo con Santos Guerra (1994) el Director es el que decide por todos, el que se responsabiliza, el que estimula a los integrantes, el que hace que surja con más facilidad y frecuencia las iniciativas, nos menciona funciones pedagógicas que son importantes en la función del director.

La animación de un proyecto educativo, la investigación educativa, la creación de un clima favorable, la coordinación pedagógica, la estimulación de iniciativas didácticas, la evaluación interna del proceso y el perfeccionamiento del profesorado, con esto el director coordina las actividades, maneja la comunicación, organización, control y funcionamiento del centro y del Consejo Escolar, dentro de un marco educativo.

Entre otras definiciones las principales funciones de un director se encuentran:

1. Dirigir el centro concediendo una importancia primaria a los imperativos pedagógicos.

2. Cumplir con eficacia sus quehaceres administrativos sin dejarse esterilizar por ellos y sabiendo darles el puesto que les corresponde en la jerarquía de sus tareas.
3. Crear vínculos de cooperación con los profesores y especialmente, evitar las situaciones conflictivas sabiendo respetar la vigorosa personalidad de muchos enseñantes, debido a su elevada cualificación. Homogeneizar y coordinar la acción de conjunto del personal.
4. Suscitar el interés en la investigación pedagógica.
5. Alimentar en los profesores el deseo de mantenerse al corriente de la evolución de su especialidad.

La tarea principal de los directores consiste en garantizar la mejora escolar constante; esto supone prestar atención continua al cambio educativo, al liderazgo activo educativo y a la delegación de otros liderazgos y de las tareas administrativas al personal administrativo, los directores deben recibir soporte continuo para “aprender” su nuevo papel mediante formación y el apoyo de instructores.

La toma de decisiones colegiada no siempre es la forma más eficaz de gestión, debe existir un equilibrio entre el poder ejercido por el grupo y el del director escolar. El poder de decisión lo comparten equipos de composición diversa, dirigidos por profesores, con responsabilidades y recursos claramente definidos; debe haber una inversión en formación para toda la escuela, tanto sobre destrezas funcionales y de proceso, como sobre las áreas relacionadas con el currículo y la enseñanza.

A medida que se transfieren mayores poderes de decisión y responsabilidades a las escuelas, la figura del director pasa a primer plano. Se espera que dirija y administre el cambio de la misión de la escuela desde la impartición de un conjunto estable de contenidos educativos- definidos por la administración central- hasta responsabilizarse de idear estrategias de aprendizaje que respondan a las características y necesidades de los adolescentes y a la continua transformación de los centros de trabajo.

El cuadro es una representación estilizada de los principales cambios que están teniendo lugar en el rol de los directores. Es interesante distinguir en la tabla que a

medida que se da mayor autonomía a las escuelas los nuevos roles que se presentan a la derecha complementan los llamados “roles tradicionales”. La consecuencia es que los directores deben recibir apoyo extra hasta que la nueva cultura organizativa esté firmemente establecida.

### Los roles de los directores escolares

Roles tradicionales	Nuevos roles
Mantenimiento del control administrativo	Solución de problemas, control de crisis y toma de decisiones
Petición de suministros	Gestión de instalaciones
Garantizar al profesor los materiales y las misiones	Liderazgo pedagógico
Realización de rutinas burocráticas	Rendición de cuentas
Mantenimiento básico de registros	Gestión y generación de recursos
Mantenimiento de la comunicación entre el ministerio y las escuelas	Control de la comunicación con el nivel superior y con las comunidades del entorno

*Fuente: Revista Pedagógica UPN, (2000)*

Los roles y las expectativas sobre los directores varían según los países. El sistema francés, por ejemplo, prevé que los directores se centren en la administración, mientras que el sistema británico enfatiza el rol de los directores como líderes pedagógicos. Los modelos de la escuela pequeña y de gestión basada en la escuela, requieren, sin embargo, que los directores tengan conocimientos pedagógicos y competencias de liderazgo. Por tanto, el rol emergente del director escolar incluye los rasgos de motivador, líder pedagógico, coordinador de equipo y facilitador.

Con las nuevas estructuras el director se enfrenta a diversas preocupaciones como son: (a) un número de problemas concretos derivados de la nueva

estructura de gestión de centro, y (b) un número de habilidades y funciones que se espera y necesita de un director para llevar a cabo su nuevo y exigente papel.

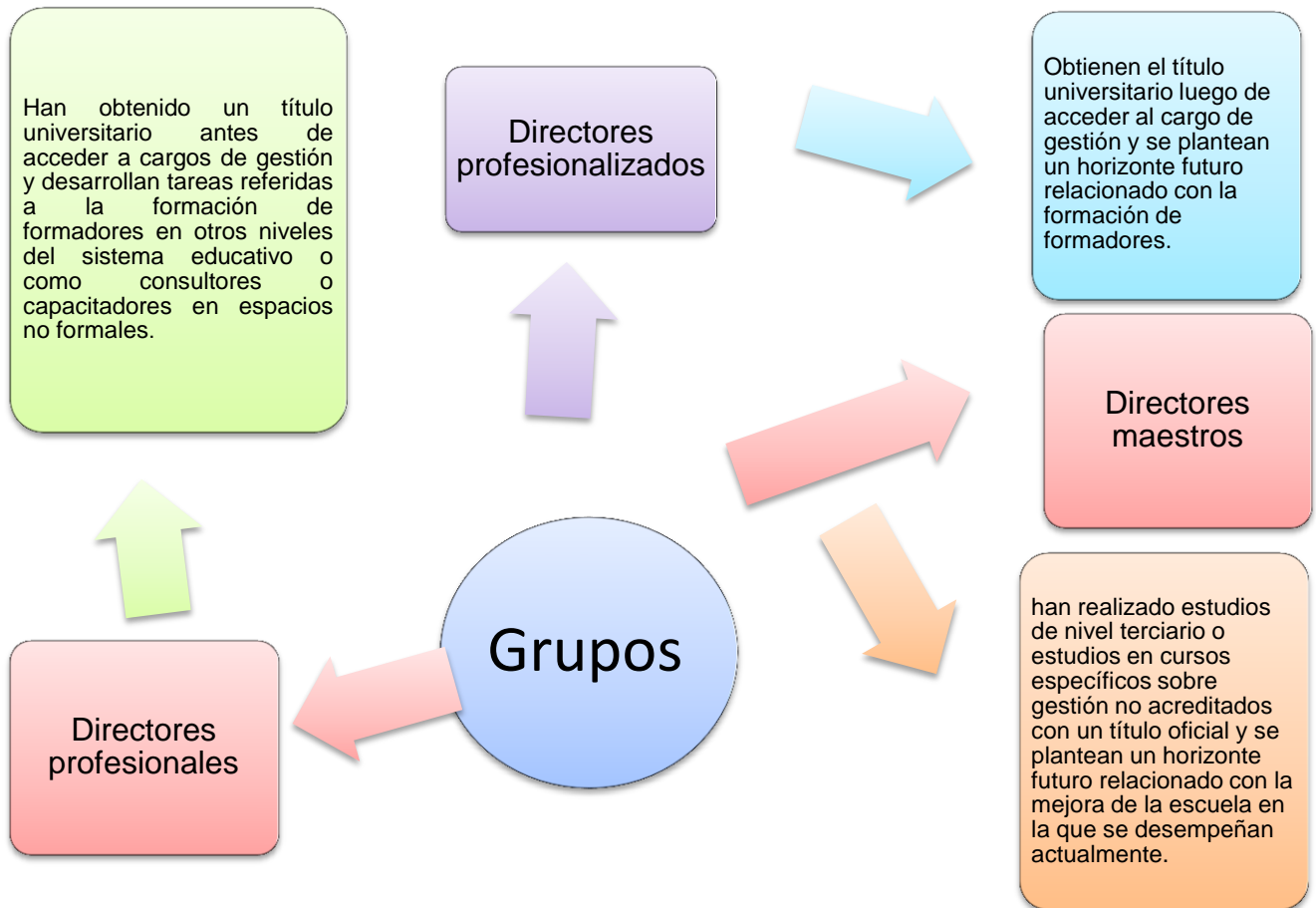
El director tiene que contar con amplias habilidades que vayan desde aquellas necesarias para la toma de decisiones y comprensión en las decisiones grupales.

Saber planificar, formular el plan anual del centro, debe hacer que el centro funciones, entender de cuestiones sobre el control y disciplina de estudiantes, problemas del profesorado y un sinfín de actividades.

Las habilidades directivas se relacionan con la gestión y son actividades necesarias para la enseñanza y las expectativas de los centros, las habilidades de liderazgo son necesarias para el desarrollo y la participación en los asuntos y políticas del centro, las habilidades interpersonales se refieren a trabajar con otros, en actividades y situaciones sencillas, las habilidades analíticas para dividir y separar los problemas y situaciones complejas y finalmente las habilidades técnicas que se relacionan con la toma de decisiones, el trabajo en grupos, la mejora de la enseñanza, la formulación de metas y objetivos, la planificación y organización del trabajo, las conceptuales son las necesarias para comprender, aclarar, y tener una visión más adecuada de los problemas, el trabajo organizativo y las dinámicas humanas interpersonales.

En ocasiones una mejor formación implica un nuevo lenguaje y dominación de ciertas habilidades técnicas, pero desafortunadamente las prácticas siguen siendo las mismas. Se requiere una transformación educativa, imaginar e impulsar procesos de formación para superar rutinas arraigadas y antiguas.

El puesto está estructurado más como una función coordinadora que puramente directiva o de liderazgo, se debe actuar manera distinta y nueva, a través de una gestión democrática, trabajar con nuevos y diferentes mecanismos y enfoques que requiere de otras habilidades, trabajar con intereses diversos, desarrollar el trabajo en equipo, dirigir grupos así como mecanismos democráticos que funcionen eficazmente. De acuerdo a características diferenciales de los directores se agruparon en 3 grupos como son:



Elaboración propia de la información recabada

La formación de los directores no se vincula con el nivel socioeconómico de la escuela ya que los directores que gestionan escuelas de niveles medio-medios y medios-bajos pueden presentar mayores niveles de formación que los directores de escuelas confesionales que atiendan niveles socioeconómicos medios-altos.

Para contextualizar un poco más las funciones del director se presenta un esquema donde se especifica la estructura y las relaciones que se establecen dentro de su perfil profesional a través de su entorno.

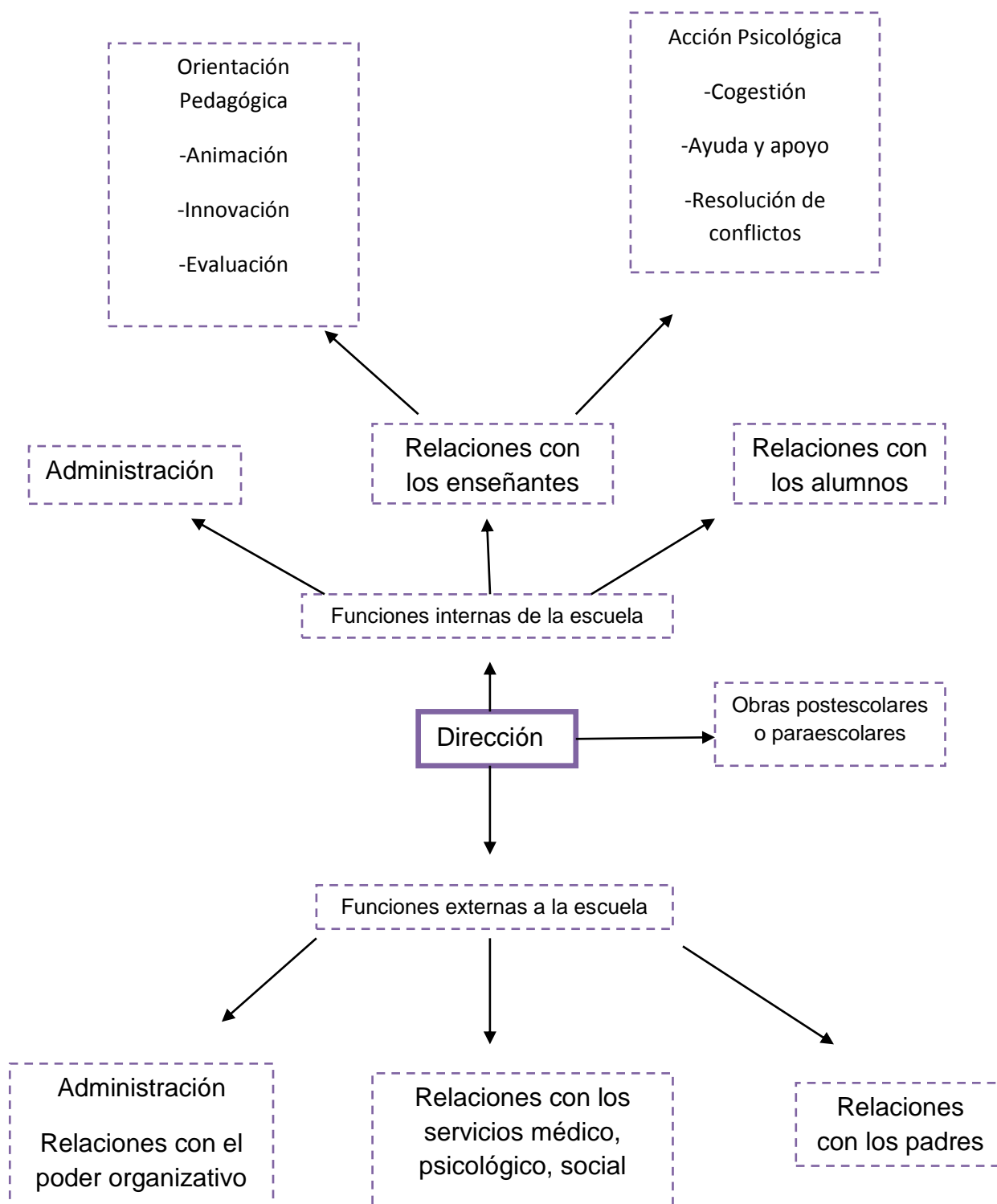
El poder de gestoría es ejercido por el director, ya que tiene responsabilidad de todos los procesos, el funcionamiento escolar pues su labor es auxiliar a la comunidad escolar.

La gestión compete principalmente a los directivos del plantel, como principales promotores del cambio, y en torno a ellos la comunidad educativa, integrada por alumnos, profesores y padres, por lo que se explicara la importancia del liderazgo,

participación comprometida, la planeación, el proyecto escolar y el trabajo colegiado emanados de la gestión directiva del quehacer educativo cotidiano.

Es necesario fomentar la gestión de las comunidades escolares en donde los directores, docentes, comunidad y padres de familia se comprometan con el desarrollo y aprendizaje de los alumnos.

Se demandan nuevas funciones de las figuras directivas que traigan consigo un cambio en la gestión de la educación, en la organización, planeación, administración, supervisión y evaluación.



**Fuente:** Gross y Herriot (1995)

La función de director se relaciona con el aspecto pedagógico y una faceta administrativa que se visualiza en el interior de la escuela pero se requiere de relaciones exteriores.

Las funciones internas que se despliegan son las relacionadas con la administración de la escuela, las relaciones con los enseñantes o profesores con un enfoque pedagógico que incluye la animación, innovación y evaluación; así como la acción psicológica que es el manejo de resolución de conflictos, ayuda y apoyo así como es importante, establecer una buena comunicación con los alumnos para ser la mayor prioridad dentro de la escuela.

Las funciones externas de la escuela se enfocan a la administración es decir a la gestión institucional, a los servicios que otorga la escuela para el alumno, y las relaciones que se establece con los padres de familia.

Las labores de dirección de un centro escolar tienen un nivel de complejidad esto se deriva de la institución educativa, generadas por las características del contexto, la diversidad de los actores y las demandas sociales.

De acuerdo con el esquema nos enfocaremos a las funciones internas, pero antes se clasificara las tareas del director para saber el lugar que ocupa en el centro educativo

Las diversas tareas se clasifican de acuerdo con su dimensión: *dimensión interpersonal*: el director ocupa un lugar en la estructura organizativa de la escuela, opera como líder y actúa como enlace, *dimensión informativa*: el director se encuentra en el centro de la escuela, identifica las tareas, las informa y transmite, *dimensión decisoria*: el director desempeña su papel principal en la toma de decisiones.

Con esto es necesario saber con qué factores cuenta el director para manejar y dirigir un grupo: sus capacidades, su carácter, su personalidad, su formación, sus convicciones respecto a la educación, sus convicciones el concepto que tienen de si mismas, sus expectativas personales y profesionales, su formación, las condiciones laborales en las que se encuentran, el marco social, cultural y comunitario en que está inserta la escuela, los recursos disponibles (condiciones, restricciones), las características de las familias de los alumnos, etc.

Al definir la función del director es indispensable relacionarlo con la gestión escolar, para saber como se han ha desarrollado dentro del nuevo contexto de gestor.



Desarrollos teóricos recientes referidos a la gestión escolar (Gairín,2005;Navarro,2002;Ramirez,2000;Cassasus,1999) y propuestas que emergen de investigaciones centradas en la dirección de centros educativos (López Yañez, 2003:Poggi,2001: Borrel y Chavarría,2001;Antunez,2000) destacan la importancia de los directivos como actores clave en la transformación de la escuela, a la vez que subrayan la necesidad de profesionalizar el trabajo directivo.

La función directiva se centra bajo un enfoque de gestión escolar, para mejorar el funcionamiento y estructura de la escuela, mejorando la calidad de los aprendizajes de los alumnos, apoyando y reorientando a los docentes en su práctica cotidiana, destacan el trabajo colectivo y la vinculación a la comunidad para proyectar el trabajo académico.

La gestión posiciona al director como figura clave en el proceso de cambio educativo, en el diseño de nuevas formas para mejorar los resultados escolares, la gestión implica considerar los procesos pedagógicos, las relaciones, los aspectos funcionales, su cultura y el entorno en que está inmersa.

A través de la gestión se transita por distintas situaciones y a la resolución de distintos conflictos. En la experiencia de los directores destaca la importancia de la comprensión de la cultura escolar y el punto de partida de la gestión las relaciones interpersonales.

Se considera a los directivos como destinatarios en las acciones de actualización, superación y desarrollo profesional. Al innovar la gestión escolar los directivos se consideraron líderes académicos, para producir procesos de cambio en prácticas, formas de organización y funcionamiento de los centros educativos.

El directivo en su gestión escolar enfrenta problemas, dificultades y tiene que aprender a resolverlos en la medida que lo logra, adquiere experiencias y capacidad para enfrentarlos mejor, debe ser un profesional para trabajar estos factores importantes en la gestión escolar, para la que la escuela cuente con una organización internacional, técnica y sistemática para que pueda cumplir con sus funciones instructiva y formativa, social e integradora a través de un esfuerzo colectivo, donde el grupo se cohesione y participe activamente partiendo de la organización académica.

La gestión escolar es una práctica educativa total que tiene que ver con el sistema educativo en su conjunto, su objetivo primordial es centrar-focalizar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes (Pozner: 1997: 70).

Las funciones que desempeña el Director de la escuela, en el modelo de gestión, “es un elemento clave en el proceso de búsqueda de calidad, es un líder que

impulsa y estimula en un proceso de mejoramiento continuo, para él lo más importante son las personas, piensa en las necesidades de los beneficiarios y para satisfacerlas, procura lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo” (Schmelkes; 1992:74).

El directivo debe centrarse en cuestiones administrativas y políticas ya que no puede ser solo autónomo. Al establecer las funciones, es necesario saber qué es lo que se lleva a la práctica y cuál es el impacto que tendrá, porque es indispensable que reflexionen, analicen y examinen su trabajo.

El proceso de coordinar y articular acciones orientadas a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la perspectiva de la gestión integral basada en la escuela requiere incorporar cambios en lo administrativo desde una dirección colegiada así como en lo pedagógico, modificando las metodologías de la enseñanza, los tiempos y los espacios que permitan alcanzar resultados educativos pertinentes y de calidad para todos.

Desde la perspectiva de una gestión basada en la escuela es indispensable que los directores asuman un nuevo rol en la construcción de una realidad escolar. Las estrategias de formación y de actualización para ejercer la práctica directiva han de ser adaptadas de manera concurrente con las competencias profesionales en el contexto del cambio educativo.

El director debe lograr que su organización sea *eficaz*, que logre ciertos resultados o metas, esa capacidad se denomina *estratégica*. La organización debe ser atractiva, es decir *capacidad ejecutiva* pero sobre todo el liderazgo para que la organización sea eficaz

El director debe formular objetivos que sean medibles por el centro pues es parte de su gestión, saber evaluar. Todo proceso directivo, toda acción directiva, está dirigida a conseguir los resultados esperados por la organización a través de la conducción de otras personas.

Para los que asumen el rol de director es un reto muy grande, difícil e incierto. La acción directiva entra en conflicto por los valores y propuestas porque están muy lejos de alcanzar como son: la libertad, autonomía, equidad, etc.

El propósito esencial de la acción directiva es obtener resultados mediante el trabajo de otras personas, implica influir en la conducta de los miembros para que realicen las tareas asignadas, modificando sus conductas ante las acciones.

El directivo en su gestión escolar enfrenta problemas, dificultades y tiene que aprender a resolverlos en la medida que lo logra, adquiere experiencias y capacidad para enfrentarlos mejor, debe ser un profesional para trabajar estos

factores importantes en la gestión escolar, para la que la escuela cuente con una organización internacional, técnica y sistemática para que pueda cumplir con sus funciones instructiva y formativa, social e integradora a través de un esfuerzo colectivo, donde el grupo se cohesione y participe activamente partiendo de la organización académica.

Las funciones que desempeña el Director de la escuela, en el modelo de gestión, “es un elemento clave en el proceso de búsqueda de calidad, es un líder que impulsa y estimula en un proceso de mejoramiento continuo, para él lo más importante son las personas, piensa en las necesidades de los beneficiarios y para satisfacerlas, procura lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo” (Schmelkes; 1992:74).

Ser directivo es poder, llevar adelante la gestión de la institución, es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando las diversas dimensiones en su sistema: pedagógico, comunitario, administrativo y operativo.

El papel del director ha cambiado y se ha estudiado dependiendo del contexto de su trabajo, se caracteriza como el personaje central que define las actividades del colegio, en el marco de las limitaciones impuestas por su entorno particular.

Transformar las funciones directivas previene al director de ser además de un administrador a desarrollar una nueva gestión escolar, donde se entiende que es el conjunto de acciones relacionados entre sí; que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en con- para la comunidad educativa.

Las funciones que desempeña el director de la escuela, en el modelo de gestión, es un elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad, es un líder que impulsa y estimula en un proceso de mejoramiento continuo. Para él lo más importante son las personas, piensa en las necesidades de los beneficiarios y para satisfacerlas procura logara que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo.

La dirección escolar se ha convertido en una función multidimensional se efectúa a un mayor nivel de generalidad y opera sobre la escuela que interactúa con diferentes elementos.

La clave del éxito de la gestión escolar es que el director debe ser organizador, planeador, guía y compañero.

Sobre dirección escolar se ha desarrollado y evolucionado en la búsqueda de la mejora de la organización, que es quién le da su razón de ser y que posee entidad propia.

La gestión se configura como una profesión que se desarrolla sobre la base de la combinación de conocimientos técnicos con conocimientos adquiridos en la misma experiencia de gestión, requiere de una formación específica que permitirá administrar la cotidianidad escolar y cumplir con las tareas exigidas por el rol.

La escuela es el elemento más importante del trabajo organizativo de los directores, ya que la gestión escolar exige que el trabajo directivo sea moderno y eficaz.

Cuando el trabajo directivo está enfocado en la gestión escolar se plantea cuatro tareas primordiales: como impulsar, en el marco de la normatividad vigente, las acciones creativas de profesores, directivos y asesores técnicos, a fin de incrementar su efectividad en la aplicación de las normas establecidas para el logro de objetivos en las tareas cotidianas internas, asesorar a directores y profesores, olvidando la vieja idea de que el directivo es “profesor de profesores” y el profesor un “profesional de escasa calificación profesional”, en busca de una nueva forma de ser directivo, cuyo discurso principal sea “trabajar con las escuelas en la búsqueda conjunta de la mejora continua de la efectividad de la enseñanza, entendida como la satisfacción que se da a las demandas de educación escolar que plantean los ciudadanos en particular y la sociedad en general”, al tiempo que es necesario actualizar el estilo de “dirigir”, es preciso rescatar y dar otro enfoque a los campos de actividad asociados a funciones de planificación, que han sido característicos de la “dirección” y que han perdido significación, con fundamento en los avances actuales de las teorías de la organización, y considerando la necesidad de asociar la actualización profesional de los profesores a la calidad de la enseñanza, resulta imprescindible desarrollar un sistema de evaluación que, con garantías de objetividad y equidad, asuma la responsabilidad de apreciar la eficacia de quienes desempeñan funciones docentes y directivas.

“Gestionar la escuela es la responsabilidad del director. Él se hace cargo del rol y desde allí se transforma en diseñador de situaciones con el fin de que todos los actores operen desplegando su máximo potencial en termino de competencias y emocionalidad” (Blejmar; 2005:23).

Así como el autor Raymundo Rodolfo Ramírez-2000 nos dice se requiere de una integración y capacitación de un equipo que asesore a los directivos o supervisores para que desarrollen sus funciones y con esto llegar a la gestión de los espacios escolares.

El director del plantel de educación básica es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo conforme a las normas y

lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP). Las funciones generales y específicas que debe desempeñar el director escolar están contempladas en los Acuerdos 96, 97 y 98 (Anexo 1) en los que se establecen las normas que regulan la organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica.

### **3.4 Funciones generales del director escolar:**

-Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, lineamientos y las demás disposiciones e interrupciones que en materia de educación básica escolarizada establezca la SEP

-Prever y organizar las actividades, recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio

-Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos.

-Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

La función directiva también es docente, es el concededor de las metas institucionales, deberá diseñar las estrategias para alcanzarlas y armonizar las energías y capacidades del grupo de profesionales.

Las funciones administrativas de la labor directiva pueden ser sistematizadas de acuerdo a: el planteamiento, organización, dirección y conducción.

El planteamiento consiste en el establecimiento de premisas, la fijación de los objetivos, la consideración y desarrollo de las alternativas y selección, así como la toma de decisiones.

La organización comprende el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos así como la estructuración de la delegación de responsabilidades. La dirección se vincula con el arte de conducir y presupone el liderazgo, la motivación y la comunicación. La conducción del personal deberá tenerse presente su selección y contratación, cuando ello dependa del rol directivo y la evaluación del desarrollo de su labor. El control tiene que ver con la medición del desempeño, con el establecimiento de perfiles y con la conexión de desviaciones.

Los directivos, al ser responsables directos de la consecución de resultados, necesariamente se les tendrá que mejorar su entorno e incentivos y revalorar su función como bisagra entre los políticos y los administrativos.

La actividad del directivo se desarrolla ante una compleja dinámica de elementos y formas de relación y de interrelaciones que a medida que se comunican, precisan de la acción a fin de poder conciliar, acordar y ordenar las funciones que conduzcan al cumplimiento del servicio escolar.

Se puede observar que las funciones a las que más tiempo le dedica un directivo son en primer lugar, las administrativas; posteriormente, a asuntos políticos sindicales; al mantenimiento de inmueble y muebles de la institución; y asuntos relacionados con los padres de familia y alumnos principalmente, aunque los tres últimos pueden variar en el énfasis.

Esto precisa de un rol directivo diferente, más ajustado al trabajo académico, centrado en la responsabilidad de sus funciones en la rendición de cuentas y el manejo transparente de la información como acciones transversales de sus competencias.

En este contexto se puede conceptualizar la gestión escolar como el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las acciones administrativas que realiza un directivo, a través de la utilización de diversas estrategias estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos determinados y dirigidos hacia una meta común permitan conducir una institución educativa de secundaria del estado inicial al deseado; pero es necesario que el directivo inspire en aquellos con los que trabaja confianza, credibilidad, respeto, justicia, equidad y responsabilidad de sus actos.

Hay que considerar que la función del directivo es la de crear un conjunto más allá de las partes; una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional y armónico que permita que se lleve a cabo la labor educativa de la mejor manera; por lo que habría que entender entonces, a la gestión directiva, como una oportunidad de articulación de procesos sistemáticos que permitan el desarrollo de la actividad educativa desde dentro hacia fuera.

A las escuelas y, a todos los demás centros educativos se les exige que hagan más y de forma distinta que en épocas pasadas y también que todos ellos se enfrentan a un mundo cada vez más complejo y constantemente en cambio.

Se propone que el director sea un aliado en los centros de cambios legítimos y necesarios, y para ello deberá concertar sus esfuerzos en crear protagonismo,

compromiso y apropiación y adaptación para que las propuestas innovadoras externas o internas al centro, y el funcionamiento del centro y de las aulas.

El director que gestiona y lidera un proyecto educativo que ha sido elaborado desde las instancias administrativas superiores, sino que es el principal responsable de elaborar la oferta educativa del centro, el director se convierte en un elemento importante para lograr una imagen de calidad del centro con la finalidad de captar clientes que aseguren la supervivencia del mismo.

Los estudios sobre Eficacia Escolar han identificado que el liderazgo pedagógico, académico o instructivo del director es un factor importante en una escuela eficaz (Ruiz,1996), ya que el director le corresponde organizar el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos institucionales, articular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad educativa.

Entre otras cosas es responsable de comunicar las reformas; animar a los docentes a participar; impulsar la profesionalización de los docentes: promover la colaboración en torno a los objetivos educativos: buscar los recursos para la escuela, así como generar el cambio escolar y con ello mejorar la calidad educativa.

La Gestión Escolar habla de la función directiva como un papel relevante, ya que implica tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela. El directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela (Pozner, 1997).

La función directiva es un elemento que permite construir la identidad de la institución para luchar por la captación de alumnos, porque el trabajo que realiza la dirección es la imagen de calidad que muestra la escuela (Rueda 2000).

Los estudios en el nivel de secundaria nos referimos en particular al de Sandoval (2000), señalan que la figura del director es relevante para coordinar el trabajo docente, pues en este nivel existe fragmentación y aislamiento en el profesorado, debido a que los profesores se contratan por horas y con perfiles distintos para atender la especialización que cada asignatura exige. Así como el trabajo del director es importante para dar orden a la organización escolar porque su visión ofrece las pautas de trabajo pedagógico, administrativo y para la convivencia, que día con día negocia con los profesores, padres de familia y otros actores de la escuela (Sandoval, 2000).

La función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias, todas estas atribuciones hacen que la acción directiva sea importante y también compleja.

La función directiva es compleja porque su acción se origina en las demandas de los distintos componentes de la escuela como institución; de los objetivos, de los recursos humanos, materiales y financieros; de la organización; de la tecnología o modos en que opera; de la cultura escolar (valores, creencias, significados compartidos por los miembros de la institución) y del entorno donde se ubica la escuela (Antúnez, 1994).

Sandoval (2000), Barrientos y Taracena (2008) y el diagnóstico para la reforma (SEB, 2002) se encontró que los directores dedican más tiempo de la jornada a las tareas administrativas para el funcionamiento del centro escolar; principalmente, la consecución de recursos y la mejora de la infraestructura física, en detrimento de las tareas de gestión pedagógica tan importantes para la mejora de la educación.

El directivo interesado en promover la participación genera espacios para que la comunidad escolar, colabore y contribuya en los procesos de planificación, ejecución o evaluación.

Según Antúnez (2004) la participación es en torno a las siguientes finalidades:

- a) Educadora, cuya intención es capacitar a los miembros de la comunidad escolar y a los alumnos para la democracia, la autonomía y la libertad.
- b) Gestora, que tiene el propósito de que la comunidad escolar contribuya a las tareas de organización, funcionamiento y gobierno de la institución.
- c) De colaboración en la toma de decisiones curriculares, para apoyar a los docentes a tomar decisiones compartidas en la planificación y desarrollo del currículum.
- d) Control social, cuyo propósito es hacer lo que la normativa indica: participar en lo que indican los estamentos establecidos.
- e) Interiorización del Proyecto Educativo del Centro, para que conozcan y asuman sus objetivos a fin de generar el sentido de pertenencia.



Los directivos de las escuelas públicas acceden al cargo a través de un proceso escalafón. Los criterios establecidos por la normativa correspondiente son los conocimientos, la aptitud, la antigüedad, la disciplina y la puntualidad (SEP, 1972).

En los acuerdos 97 (Secretaría de Gobernación 1982 a) y 98 (Secretaría de Gobernación, 1982 b) se establece que el director, como responsable del funcionamiento de la institución escolar, debe realizar un conjunto de actividades de distinto índole entre las cuales se ubican las acciones de planeación, organización, administración, control, supervisión y evaluación de las actividades académicas.

Los conflictos del directivo con su personalidad sobreviven por una diferencia insuperable entre las expectativas de rendimiento de uno y las posibilidades de desempeño del otro. La intervención directa del conductor en cuestiones del alumnado sólo es saludable cuando tiene un sentido remedial, testimonial, ejemplificador.

La dirección de los centros escolares es uno de los temas que preocupan hoy tanto a las diferentes administraciones educativas como a profesores y padres. La dirección escolar es tratada ampliamente utilizando análisis y discursos diferentes.

En el campo de la dirección en las organizaciones escolares se trata de una cuestión abordada desde distintas ópticas teóricas sobre organización escolar, escuelas eficaces y cambio educativo (Murillo et.al., 1999).

Se puede decir que es un rasgo común que caracteriza al discurso que se viene desarrollando en los últimos años, es el abandono de una visión del director exclusivamente como gerente administrador, que habría de ser un líder educativo dentro de la organización (González,2000).

Los diversos factores que se producen en el contexto de la dirección que se dan a través de índole político, cultural y económico y otros ligados a los cambios en las políticas educativas. El tema de la dirección es un asunto importante en las propuestas de reforma que se han llevado a cabo en las dos últimas décadas en numerosos países del mundo occidental.

La función directiva no se interpreta de la misma forma en los diversos sistemas educativos y, por lo tanto, las funciones, roles y actividades de los directivos no son equivalentes en todos ellos, ni las actitudes de los profesores ante la dirección.

En el cambio educativo se destaca la figura del director como una de las claves en el éxito de los procesos de cambio y mejora de los centros escolares.

Furlan, (2002:172) afirma que no conoce ninguna escuela que progrese y que no tenga al frente a un director capacitado para dirigir la reforma y tras analizar una buena serie de estudios sobre la dirección en diversos países, concluye que “debiera quedar completamente claro que la mejora escolar es un fenómeno organizativo y, por tanto, el director, como responsable, es la clave para el éxito o el fracaso”.

El director ejerce un rol dual en la medida en que, al tiempo que se ha de gestionar el centro.

El director es considerado fundamentalmente como un gestor cuyas funciones básicas en el centro escolar, son las de elaborar (programar y planificar), ejecutar (tomar decisiones) y evaluar el funcionamiento de la organización.

Desde la perspectiva política, se ha insistido en el director del centro no tanto como aquel que impone una visión o idea de escuela a cultivar o determina qué se debería modificar dentro de la organización para que funcione mejor, sino como un agente que desarrolla y promueve posturas críticas y transformadoras dentro de ella.

El director deberá centrarse en ayudar a los profesores a sacar a la luz los dilemas y contradicciones inherentes a su trabajo. Deberá estimular el diálogo y aprendizaje mutuo sobre la enseñanza y la vida organizativa, aunque más centrados en el discurso pedagógico que en el discurso de gestión, con el fin de mejorar y transformar las prácticas. Es un director que utiliza su poder para posibilitar que sean los propios miembros de la organización los que puedan decidir cuáles son los ámbitos y vías de mejora y transformación.

El desempeño de las tareas directivas se relaciona con un modelo de director ideal que ejerce su influencia en el individuo mediante los supuestos diversos que se adoptan en torno a la concepción de educación y centro escolar.

La dirección escolar no se agota en la gestión administrativa de los establecimientos escolares, sino que afecta a las personas vinculadas a la institución, puesto que la dirección-por acción o por omisión- determina las condiciones del ejercicio de sus competencias profesionales, al mismo tiempo la dirección es responsable de lo que ocurre en el centro además de ser un interlocutor reconocido por todos los sectores con incidencia en el mismo.

Los roles interpersonales proporcionan al directivo una situación privilegiada para obtener información, el directivo llega a constituirse en el sistema nervioso central de un tipo especial de información sobre la organización. La toma de decisiones es un aspecto primordial de la función directiva, que determina una buena medida

la eficacia de sus actuaciones y que podemos relacionar con la función central y evaluación que desde los estudios clásicos se le asignan a la dirección.

Se establecen dos grandes bloques de funciones propias de la dirección escolar:

\*Las relacionadas con funciones de gestión y administración: mantenimiento de la documentación, mantenimiento del edificio, confección y control del presupuesto, regulación y control de horarios.

\*Las que corresponden al liderazgo educativo, es decir, estímulo y apoyo a los profesores.

Esta dicotomía separa las dos acciones y hace responsable principal de la gestión al director, y a los profesores de los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como separa la actuación de los directivos en tareas primarias (tareas de liderazgo docente) y en tareas de apoyo y se supone que éstas están subordinadas a las primeras. Entender lo que hace el director supone partir de la idea de que las múltiples dimensiones que están implicadas en su labor están conexionadas.

El director escolar en los inicios de su surgimiento, es el profesor principal con funciones básicamente administrativas y en segundo lugar, pedagógicas.

Podemos señalar, en líneas generales, las siguientes funciones que le competen:

\*El director es el órgano de gobierno más caracterizado del centro y el responsable principal del funcionamiento y el rendimiento del establecimiento escolar.

\*Suele ser el presidente de los órganos de participación y control que pueden estar establecidos en el centro.

\*Coordina toda la actividad del centro.

\*Es el máximo responsable de promover y fortalecer las relaciones con el entorno del centro.

\*Se le pide que promueva la innovación en los métodos pedagógicos y en la evaluación de alumnos y profesores y que actúe de mediador entre las reformas externas y el centro.

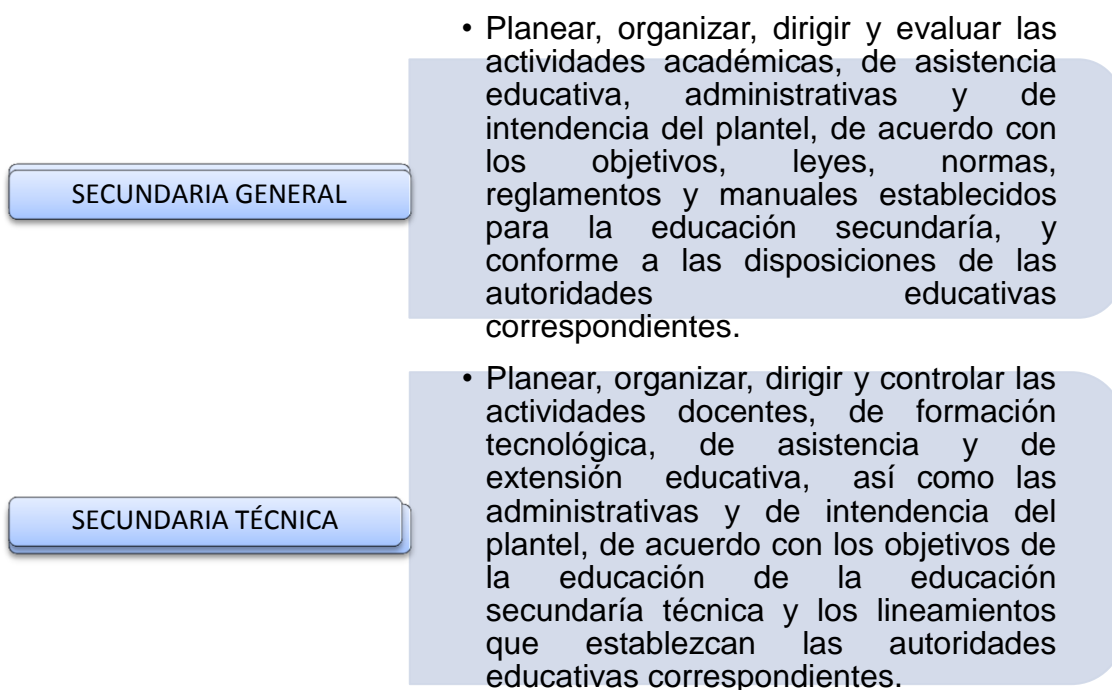
\*Se le demanda que informe a los padres sobre los objetivos planes y programas vigentes en el centro.

\*Es el responsable de la organización administrativa del centro.

Las funciones y el rol del director evolucionan, debido a que las administraciones centrales delegan cada vez más responsabilidades en las autoridades locales o en las propias escuelas, es así que el rol del director, escolar se ha ido modificando, desde ser el enseñante encargado de labores técnicas y administrativas a ser el director exclusivo y responsable del desarrollo de los recursos humanos, materiales y económicos.

El director se encuentra hoy en primera línea del cambio educativo, en una época donde la naturaleza y los objetivos de la enseñanza están siendo revisados y cuando se proponen cambios o reformas del sistema educativo que no sólo persiguen mejorar la enseñanza, si no que exigen nuevos modos de gestión que contribuyan al logro de las propuestas de mejora.

### Funciones generales de los directores en secundaria técnica y secundaria general



Fuente: Secretaría de Gobernación (1982<sup>a</sup>).Acuerdo 97, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas, Diario Oficial de la Federación del 3 de diciembre; y Secretaría de Gobernación (1982b), Acuerdo 98, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria, viernes 7 de diciembre

Las acciones atribuidas al director reflejan la complejidad de la función directiva, el director es esencialmente un administrador del plantel escolar.

Según se establece en la normativa la secundaria general; el director puede contar con el apoyo de los subdirectores y en la escuela secundaria técnica se contempla la existencia de coordinadores encargados de actividades pedagógicas y operativas.

El director como trabajador del Estado, es el instrumento para poner en práctica las políticas, y el responsable de comunicar los lineamientos y por tanto su actuación se restringe a los asuntos relacionados a la vida interna de la escuela, como la gestión de los recursos materiales.

No existe una política para que los docentes que ocupen las plazas de directores tengan, como requisito, una formación profesional para la gestión de centros escolares.

Investigaciones como la de Gonzales (2008) identifican las necesidades de formación que tienen los directores y subdirectores, evidencian la necesidad de formación de directivos para desempeñar como líderes pedagógicos en sus escuelas, característica que desde la Reforma Educativa de 1993, se demanda en sus funciones.

La escuela es un lugar de reunión y comunicación entre los diversos sujetos que la integran: aquí se arman las relaciones que influyen en la organización escolar, en la experiencia educativa en sus prácticas y en general.

Ser director es una escuela secundaria implica asumir funciones, responsabilidades y actividades diferentes, definidas tanto por la normatividad como por las características y reglas propias de cada plantel.

Las concepciones y contenidos que ponen en juego en la gestión de su escuela influyen en muchos de los procesos escolares que le dan perfil a cada plantel.

Los directores aparecen como personajes importantes en la definición de la organización, las relaciones y las actividades escolares.

Son sujetos investidos de autoridad que ejercen a través del tamiz de su experiencia, concepciones y estilos personales, la escuela es un colectivo que requiere de la acción conjunta, por lo que directivos intentan mantener el equilibrio entre el necesario control para el funcionamiento de la escuela y los intereses del resto del equipo, en el desempeño de la dirección hay componentes de autoridad, control y dominio, junto con el convencimiento, la negociación y el cultivo de relaciones.

A partir del ANMEB, una de las políticas de la SEP ha estado encaminada a modificar lo que se considera una “concepción burocrática de los puestos directivos”. Para ello se han desarrollado programas específicos encaminados a la actualización de directores y supervisores cuya finalidad es potenciar su papel en una nueva forma de gestión escolar.

“Por la importancia de las funciones directivas y de supervisión, la formación de personal de este tipo se promoviera de manera decidida.... Es indispensable que directores y supervisores cuenten con recursos de actualización tanto en lo referente a su propia superación profesional, como en lo relativo a los medios disponibles para orientar y apoyar a los maestros frente a grupo” (Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000).

Directores, subdirectores y supervisores asumen responsabilidades distintas, por lo que un análisis de sus funciones amerita considerar tales diferencias; del mismo nivel educativo, presenta particularidades en el ejercicio del cargo y en la manera de asumir los diversos papeles de la función directiva.

Los directores de la escuela secundaria, tiene formación normalista y han trabajado en el sistema educativo un promedio de 18 años antes de llegar al cargo así como obtener una plaza de base de 25 horas.

### **3.4.1 Relación con los docentes y alumnos**

El director construye su imagen al mismo tiempo que marca la tendencia de las relaciones de la escuela, como buscar la unidad y evitar conflictos, el director se convierte en una referencia necesaria en la conformación de grupos que a veces se muestran antagónicos.

Las concepciones de los directores están vinculadas a su experiencia, donde se mezclan sus vivencias docentes y de diversas tradiciones magisteriales y escolares. En ellas han construido saberes necesarios par el desempeño de su oficio y de ellos también se derivan practicas especificas expresadas en cada escuela en su organización, normas disciplinárias para alumnos y personal, dinámicas de trabajo escolar y la manera particular de armar las relaciones con los diversos sujetos de la escuela.

El trabajo de Sandoval (2000) representa un panorama de lo que sucede con los directivos de secundaria:

“El personal directivo de las escuelas y los equipos técnicos estatales no ha recibido capacitación específica para ejercer su función, particularmente con respecto a su responsabilidad en el cumplimiento de los propósitos educativos. Aunque desde el año 2000 se ofrece el Primer Curso Nacional para Directores de

Educación Secundaria, su alcance es aún reducido. En relación con la oferta estatal, en algunas entidades hay poca congruencia entre el tipo de cursos que se ofrecen y en las líneas generales de la política educativa respecto a la actualización para directivos y docentes; se observa incluso que en algunos cursos no son pertinentes para que los profesores se actualicen en los contenidos básicos de disciplina, ni se apropien críticamente de los enfoques de enseñanza, los propósitos educativos y el sentido general de la escuela secundaria”(SEB;2002:28).

La preparación profesional de los directivos se reconoce como un requisito para la profesionalización de su función académica mediante la redefinición de conocimientos, habilidades y destrezas para ejercerla.

Como lo menciona María Mercedes Torres Estrella (1998): “La mayoría de los directivos aprenden sus funciones a través de la práctica, por descubrimiento (ensayo y error) o bien, tomando como referentes los modelos aprendidos con sus directores anteriores, tanto como modelos a seguir, como en otras ocasiones, como modelos a evitar.

Es importante que la dirección tenga una buena organización, una autentica comunicación entre el director y los miembros de la escuela, buenas relaciones interpersonales, la participación de los miembros, el trabajo conjunto y un constante apoyo mutuo (Rodríguez; 1998:60).

## CAPÍTULO 4

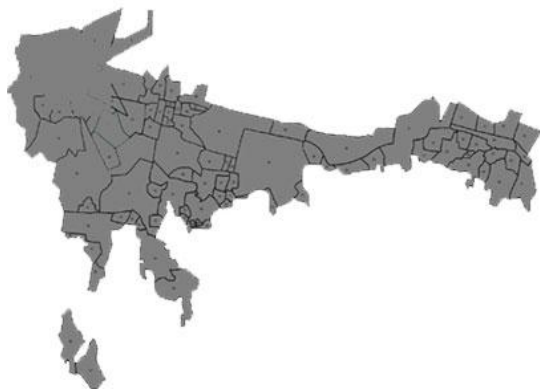
### INTEGRANDO EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA.

#### Introducción

A lo largo de la investigación y como resultado de un proceso de constante aprendizaje, se reúne en el siguiente capítulo el contexto en el que se desarrolló el trabajo de campo, y el análisis de las entrevistas, a través de los resultados obtenidos durante este tiempo. Este apartado nos acerca al papel que tiene la función directiva con respecto a la gestión escolar.

#### 4.1 Contexto de la Investigación.

Este apartado nos conduce al papel que juega la función directiva dentro de la gestión escolar, su formación y las expectativas que tiene acerca de su profesión.



El trabajo de campo se realizó en la delegación de Xochimilco en el Distrito Federal, limita con Iztapalapa, Tláhuac, Milpa Alta y Tlalpan. Superficie: 122 km<sup>2</sup>, habitantes: 368,798 (último censo 2000), de los cuales 180,763 son hombres y 188,035 mujeres. Son 76,697 personas las que forman la población económicamente activa, dedicada principalmente a la producción manufacturera, las tareas agropecuarias, la construcción y la minería.

La palabra Xochimilco viene del idioma náhuatl; xōchi- 'flor', mīl- 'tierra de labranza' y -copostposición de lugar, comúnmente traducido como "la sementera de flores".

Hablan alguna lengua indígena, 5,362 personas mayores de 5 años (náhuatl) 1,888, otomí 1,136, mixteco 561, zapoteco 385, mazateco 365, y mazahua 318).



En el territorio de Xochimilco se encuentran 14 pueblos originarios que conservan muchos rasgos de su cultura tradicional y herencia indígena, a pesar del avance de la urbanización. Además, las montañas del sur y la zona lacustre del centro forman parte de la mayor reserva natural del Distrito Federal. En contraste, la zona norte de Xochimilco está plenamente integrada a la mancha urbana de la ciudad de México, y en ella se asientan algunas zonas industriales y de servicios que constituyen parte importante de la vida económica de la delegación.

En la jurisdicción se hallan los Pueblos de San Andrés Ahuayucan, San Francisco Tlalnepantla, San Gregorio Atlapulco, San Lorenzo Atemoaya, San Lucas Xochimanca, San Luis Tlaxialtemalco, San Mateo Xalpa, Santa Cecilia Tepetlapa, Santa Cruz Acalpixca, Santa Cruz Xochitepec, Santa María Nativitas, Santa María Tepepan, Santiago Tepalcatlalpan, y Santiago Tulyehualco.

A pesar de que Xochimilco no ha escapado al ritmo de crecimiento y celeridad característicos de la Ciudad de México, su vida está todavía centrada en las formas tradicionales de organización social y religiosa, las cuales se observan en actos cívicos, culturales o de culto.

### **Geografía descriptiva**

Con sus 122 km<sup>2</sup>, el territorio xochimilca representa el 7,9 % de la superficie total del Distrito Federal. Sus coordenadas extremas son 19°19'-19°09' de latitud norte; y 99°00'-99°09' de longitud oeste. La delegación limita al norte con los territorios de Coyoacán e Iztapalapa; al oriente, con Tláhuac; al sur, con Milpa Alta; y al poniente, con Tlalpan. La sede del gobierno delegacional se encuentra en el barrio de El Rosario, uno de los barrios originarios de Xochimilco.

La parte norte del territorio es plana y se halla a la altitud media del valle de México, es decir, 2240 msnm. Esta zona fue ocupada hace algunos años por el lago de Xochimilco, cuyos vestigios son los canales de la chinampera. Al sur del vaso lacustre se elevan los cerros de Xochitepec, Tzompol, Tlacuallelli y Teuhtli, que constituyen el límite natural entre Xochimilco, Milpa Alta y Tláhuac y forman parte de la cadena montañosa que impide el desagüe natural de la cuenca de México por el sur.

A diferencia de otras delegaciones políticas en el Distrito Federal, la estructura delegacional está conformada por 14 pueblos, 18 barrios y 15 colonias, cada una perteneciente a su vez a alguno de los barrios o pueblos. Cada pueblo tiene a su vez sus autoridades locales, residentes del mismo pueblo y están agrupadas en coordinaciones territoriales, organismos desconcentrados del gobierno delegacional. Estas autoridades son electas por los habitantes del barrio o pueblo

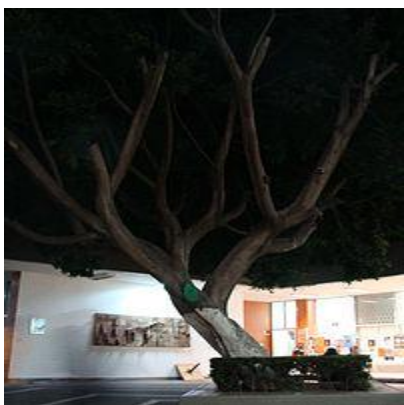
correspondiente a través de elecciones locales durando un máximo de 3 años en el cargo.

## **Servicios**

Debido a su tardía incorporación a la zona urbana, así como a sus particulares características topográficas, la delegación posee una complicada red de vialidades. En el norte, el límite con Tlalpan es señalado por el Anillo Periférico de la ciudad de México, que se prolonga hasta el Canal de Chalco en el límite con Iztapalapa.

Las principales vías de acceso a la delegación la constituyen la avenida División del Norte y la calzada México-Xochimilco. La primera de ellas comienza en el centro de la ciudad, y sigue hacia el sureste hasta el puente de Vaqueritos --que antes de la construcción del segundo nivel del Periférico era el puente vehicular más largo de la ciudad con 1,1 kilómetros de longitud. De ahí, se interna en territorio xochimilquense hasta la cabecera delegacional, de donde sigue con diversas ramificaciones hacia los pueblos de Tulyehualco, en el oriente, o rumbo a Oaxtepec, en el estado de Morelos, pasando por Milpa Alta. Por otra parte, la calzada México-Xochimilco comienza en Huipulco, cerca del estadio Azteca, y se interna en la delegación Xochimilco por Santa María Tepepan. También llega hasta la cabecera delegacional, aunque algunas de sus ramificaciones hacia el sur atraviesan los pueblos de Tepalcatlalpan y San Lucas Xochimanca.

## **Oferta educativa**



Xochimilco cuenta con 108 escuelas, sólo existe una institución de educación superior universitaria en la delegación, se trata de la Escuela Nacional de Artes Plásticas de Xochimilco (ENAP), establecida en un terreno donado por Dolores Olmedo Patiño en el pueblo de Santiago Tepalcatlalpan. La ENAP pertenece a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y ofrece dos licenciaturas (en Artes Visuales y Diseño y Comunicación Visual) y una maestría. La Unidad Xochimilco de la Universidad

Autónoma Metropolitana (UAM) pertenece a Coyoacán, aunque se encuentra en el límite entre esa delegación, Tlalpan y Xochimilco.

En lo que respecta al ciclo de educación media superior, en Xochimilco se ubica el Plantel 1 de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) en La Noria. Además, posee un plantel del Instituto de Educación Media Superior del DF, uno del Colegio de Bachilleres, dos del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

(CONALEP), y los CETIS 39 y 49 ambos ubicados en Tepepan, también escuelas secundarias primarias y jardines de niños.

### **Servicios de salud**

En el año 2000, Xochimilco tenía una población total de 369.787 personas. De ellas, más de 190.000 no eran derechohabientes de ninguna institución sanitaria. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) no tiene presencia en la delegación, y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE) solo cuenta con una clínica de medicina general. El único hospital en el territorio es administrado por la Secretaría de Salud del Distrito Federal (SS-DF), y está dedicado a la atención de urgencias, pediátrica y en maternidad, las cuales son especializadas y personalizadas. Tiene la unidad de neonatos, con la que han logrado salvar la vida de muchos recién nacidos con problemas de salud. Proporciona gratuitamente vacunas para las mujeres que acaban de dar a luz y tienen un tipo de sangre negativo para prevenir incompatibilidad sanguínea entre ellas y sus bebés en futuros embarazos.

También cuenta con atención especializada para niños quemados, para lo cual en julio de 2010 fue inaugurada una unidad especializada por el jefe de gobierno del Distrito Federal Marcelo Ebrard, el secretario de salud del Distrito Federal Armando Ahued y la señora Virginia Sendel presidenta de la fundación Michou y Mao.

La Jurisdicción Sanitaria de Xochimilco, dependiente de la SS-DF, también presta sus servicios en trece centros de salud, repartidos en todo el territorio. Como en todas las dependencias de la SS-DF, en los centros de salud la atención médica es gratuita, lo mismo que algunos medicamentos y servicios clínicos de diversa índole.

### **Servicios culturales**

La delegación administra una decena de foros culturales públicos, entre centros culturales y casas de la cultura. Cuenta con veinte bibliotecas públicas, de las cuales la mayor es la Biblioteca Central Delegacional, ubicada en el centro histórico de Xochimilco. Las escuelas públicas pertenecientes a la UNAM también cuentan con bibliotecas abiertas a toda la población, aunque en el caso de la biblioteca de la Escuela Nacional de Artes Plásticas se trata de una biblioteca especializada en temas de arte y diseño.

## **Dinámica de población**

Al iniciar el siglo XX, la cabecera de Xochimilco tenía una población de 10.712 personas. De acuerdo con el II Censo de Población realizado por el INEGI en 2005, 404.458 personas vivían en el territorio de la delegación. De ellos, 204.646 eran hombres y 199.812 eran mujeres.

La población de Xochimilco ha venido multiplicándose. En el primer año censal, la delegación contaba con menos de cincuenta mil habitantes. En el último censo de población realizado por INEGI en el año 2005, ya superaba los 400 mil habitantes. La población de Xochimilco se concentra en una franja que atraviesa la delegación por el centro, y tiende a dispersarse hacia el sur, donde el pueblo de San Francisco Tlalnepantla sigue sin conurbarse físicamente a la ciudad de México.

La tasa de crecimiento de la población de Xochimilco es una de las más elevadas del Distrito Federal. Se ha convertido en el destino de movimientos de población que provienen ya de otras delegaciones (especialmente las delegaciones centrales de la capital), ya de otros estados de la república. Los nuevos habitantes de la delegación son atraídos por la disponibilidad de suelo baldío, que ha colocado a Xochimilco como una especie de reserva territorial de la ciudad de México. Sin embargo, la mayor parte de la tierra disponible pertenece a zonas de reserva ecológica, como son los ejidos de Xochimilco y San Gregorio Atlapulco.

## **Indicadores demográficos**

**Índice de desarrollo humano (IDH):** Xochimilco tiene uno de los índices de desarrollo humano más bajos en el Distrito Federal, aunque a pesar de ello, no cae del nivel de desarrollo humano alto. Su coeficiente en el año 2004 fue de 0,8422, que lo coloca en el lugar 13 de 16 delegaciones que integran la capital de México.<sup>47</sup> En 2003, el IDH para el Distrito Federal fue de 0,8837.<sup>48</sup>

**Marginación:** Xochimilco es también una de las delegaciones más marginadas en el Distrito Federal. Sin embargo, éste no es un fenómeno uniforme en su territorio. En el noroeste, en el límite con Tlalpan y Coyoacán se localizan fraccionamientos de reciente creación que poseen todos los servicios urbanos. Su población es predominantemente de clase media, tanto por los niveles de escolaridad como por el ingreso. Pero en los pueblos chinamperos, y especialmente en las colonias populares de la sierra existen amplias zonas donde escasea el agua potable, no hay pavimentación y los servicios sociales son insuficientes. Esta situación se ve agudizada por la distancia con respecto al núcleo de la ciudad de México.

**Alfabetismo:** de una población mayor de 15 años de 256.125 individuos en el año 2000, sólo 246.238 de ellos sabían leer y escribir. Esto representa el 96,13% de la

población. Con este índice, Xochimilco se encuentra muy cerca del promedio capitalino, que en el mismo censo fue de 97 por ciento. La prevalencia de analfabetismo es mayor entre las mujeres que entre los hombres. Seis mil 640 mujeres xochimilquenses mayores de quince años no sabían leer ni escribir, en tanto que sólo 3 mil cuatro hombres se encontraban en la misma situación.

De la población alfabetizada, el 68% tenía algún tipo de instrucción posterior al nivel primario. Esto quiere decir que estudiaron aunque fuera solo un año de educación secundaria o poseen algún posgrado universitario. De este porcentaje, más de la mitad tenían instrucción en los niveles medio superior (bachillerato) y superior (grado universitario). Según los datos del INEGI, las mujeres que han llegado a este nivel muestran preferencia por carreras del área administrativa y de la comunicación, en tanto que los hombres se inclinan por las ramas tecnológicas.

**Lenguas indígenas:** en México, los censos de población sólo contemplan en sus conteos de hablantes de lenguas indígenas a los individuos mayores de cinco años. Xochimilco es la tercera delegación con mayor presencia de hablantes de lenguas indígenas en el Distrito Federal. Constituyen más del dos por ciento de su población, es decir, unos ocho mil individuos. La lengua con mayor presencia en Xochimilco es el náhuatl, hablado en varios de sus pueblos originarios. Le siguen el mixteco, el otomí y varias otras lenguas cuyas comunidades lingüísticas son bastante reducidas.

Actualmente el Gobierno de la Ciudad y Delegacional realizan importantes obras para rescata el equilibrio ecológico regional, dando tratamiento a las aguas que nutren los canales, recuperando paulatinamente para el cultivo de las chinampas y restituyendo la belleza del paisaje que es mundialmente conocido.



**Capital**

**Barrio El Rosario**

**Entidad**

**Delegación**

**País**

**México**

**Entidad federativa**

**México, D. F**

**Jefe delegacional**

**Miguel Ángel Cámara Arango**

**Subdivisiones**

**14 coordinaciones**

Fuente: <http://www.xochimilco.df.gob.mx/patrimonio.html>

En las elecciones locales de 2000, los xochimilcas eligieron a su jefe delegacional. Esto quiere decir que eligieron a su gobierno local por primera vez desde la supresión de las municipalidades en el Distrito Federal en 1928. En esas elecciones resultó electo Juan González Romero, abanderado del Partido de la Revolución Democrática (PRD). Este instituto político ha conservado el gobierno de Xochimilco desde entonces. Manuel González González ocupa la jefatura delegacional en el período 2009-2012. Actualmente el Ing. Miguel Ángel Cámara Arango es el jefe delegacional.

A diferencia de otras delegaciones políticas en el Distrito Federal, la estructura delegacional está conformada por 14 pueblos, 18 barrios y 15 colonias, cada una perteneciente a su vez a alguno de los barrios o pueblos. Cada pueblo tiene a su vez sus autoridades locales, residentes del mismo pueblo y están agrupadas en coordinaciones territoriales, organismos desconcentrados del gobierno delegacional. Estas autoridades son electas por los habitantes del barrio o pueblo correspondiente a través de elecciones locales durando un máximo de 3 años en el cargo.

La tendencia en la tasa de crecimiento media anual de población, de acuerdo con cifras del INEGI, varía favorablemente. Entre 1930 y 1950 había crecido de 2.6 a 4.6; y a partir de entonces se inició un considerable descenso para alcanzar, durante el lapso 1990-2000, 3.2%.

En este aspecto, poco menos de la mitad de los hogares de Xochimilco hoy es encabezado por un jefe de familia joven, cuya edad oscila entre los 20 y los 39 años. El 20% de las familias de Xochimilco tienen como responsable a una mujer, particularmente aquellas familias en las que la edad de la mujer rebasa los 50 años.

El Centro Histórico es el corazón de la delegación; aquí se concentran las principales actividades comerciales, culturales, religiosas, de esparcimiento y de servicios. Constituida en lo general por edificios de dos y tres niveles, destacan algunos monumentos históricos como la parroquia de San Bernardino de Siena, cuyos orígenes se remontan al siglo XVI. Cuenta además con los mercados más grandes de la delegación, que comercializan toda clase de productos agropecuarios, plantas, flores y alimentos. Tiene grandes atractivos para los habitantes del Distrito Federal, que provocan una alta afluencia constante de visitantes.

### **Vialidad**

Debido a su tardía incorporación a la zona urbana, así como a sus particulares características topográficas, la delegación posee una complicada red de vialidades. En el norte, el límite con Tlalpan es señalado por el Anillo Periférico de la ciudad de México, que se prolonga hasta el Canal de Chalco en el límite con Iztapalapa. Las principales vías de acceso a la delegación la constituyen la avenida División del Norte y la calzada México-Xochimilco. La primera de ellas comienza en el centro de la ciudad, y sigue hacia el sureste hasta el puente de Vaqueritos --que antes de la construcción del segundo nivel del Periférico era el puente vehicular más largo de la ciudad con 1,1 kilómetros de longitud. De ahí, se interna en territorio xochimilcas hasta la cabecera delegacional, de donde sigue con diversas ramificaciones hacia los pueblos de Tulyehualco, en el oriente, o rumbo a Oaxtepec, en el estado de Morelos, pasando por Milpa Alta. Por otra parte, la calzada México-Xochimilco comienza en Huipulco, cerca del estadio Azteca, y se interna en la delegación Xochimilco por Santa María Tepepan. También llega hasta la cabecera delegacional, aunque algunas de sus ramificaciones hacia el sur atraviesan los pueblos de Tepalcatlalpan y San Lucas Xochimanca.

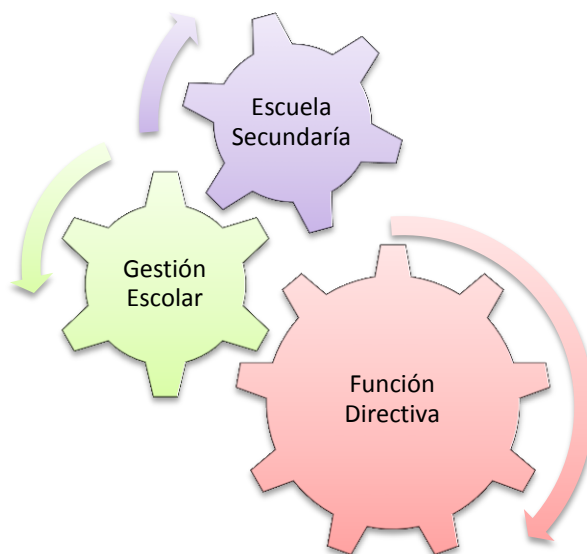
Desde 2006 se ha retomado la construcción del Eje Troncal Metropolitano, que comunicará a Xochimilco con Atzacolco, en el norte del Distrito Federal. Como parte del proyecto se han construido varios puentes vehiculares que han convertido al Eje 3 Oriente en una vía rápida, pero ninguna de estas obras se ha realizado en Xochimilco.

## 4.2 La metodología cualitativa como estrategia de investigación.



## 4.3 El análisis de la investigación.

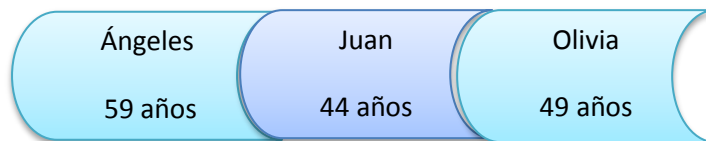
La interpretación de los datos que se presentan se efectúa a través de codificación axial, las categorías centrales la constituye: la función directiva, la gestión escolar así como el desarrollo de otros conceptos vinculados con el papel del director en la gestión escolar en la escuela secundaria.



*Elaboración propia de los datos obtenidos*



La edad de los directivos entrevistados oscila entre los 44 años a 59 años, dos son mujeres y un hombre



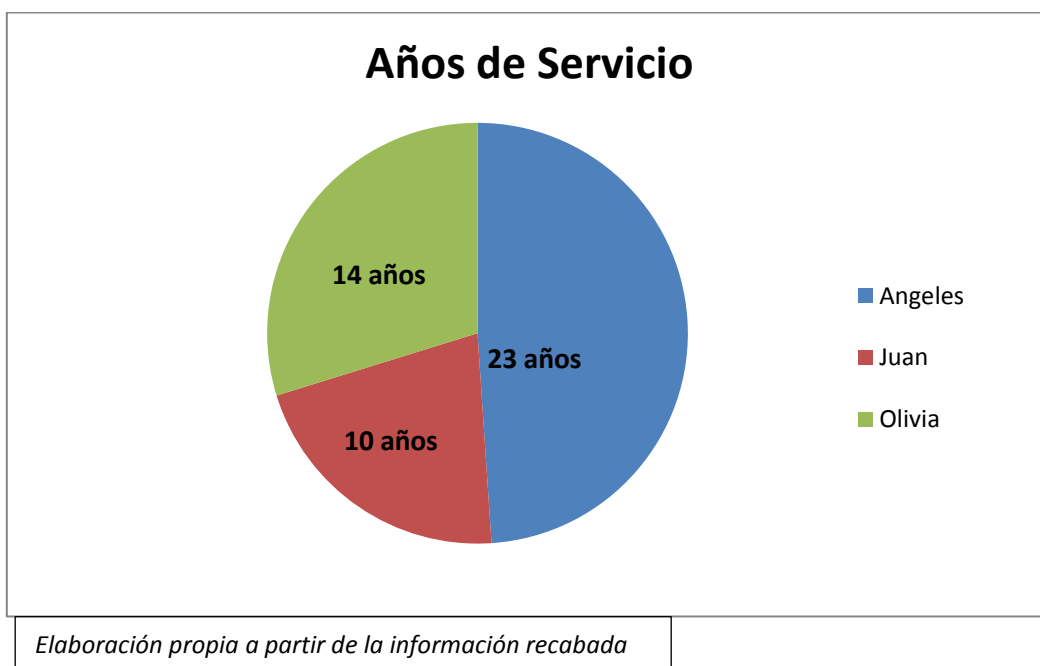
Ángeles: Tiene 59 años, estudio Psicología Educativa tiene una Maestría en Educación en la UAM, lleva 4 años como directora de la Escuela Secundaria Técnica #118, inicio como trabajadora social en la SEP.

Olivia: estudio en Normal Superior, tiene 49 de edad, es Maestra de Educación Secundaria, lleva 4 años como directora de la Secundaria #36, fue maestra de ingles durante 14 años, después realizo estudios de posgrado y maestría, lo que le permitió obtener el puesto que ocupa actualmente.

Juan: fue Maestro de Ingles durante 10 años, estudio la licenciatura en Educación, tiene 44 años, es Doctor en filosofía, obtuvo el puesto de director a través de los diversos cursos que imparte SEP.

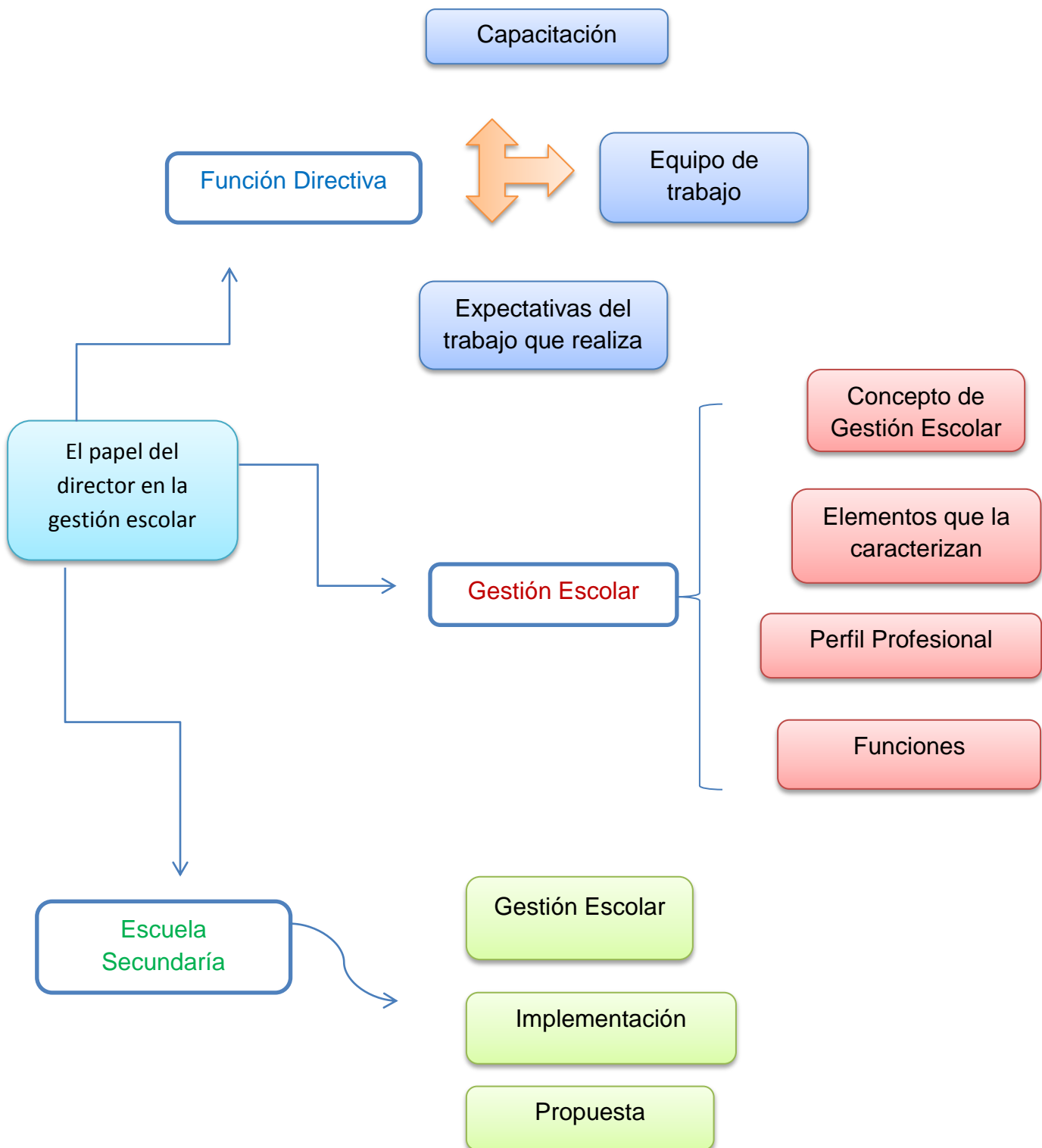
A continuación se presenta un esquema-síntesis donde se proporciona información de las características y formación de los directivos entrevistados.

<b>Nombre</b>	<b>Perfil Profesional</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Antigüedad</b>
<b>Ángeles</b>	Psicóloga Educativa	Directora	4 años
<b>Olivia</b>	Maestra de Educación Secundaria	Directora	4 años
<b>Juan</b>	Lic. en Educación	Director	4 años



A continuación se presenta un esquema donde se despliegan las categorías centrales: función directiva, gestión escolar y escuela secundaria así como elementos que se derivaron al establecer una correlación entre los principales elementos.

#### 4.4 Las categorías de análisis: gestión escolar y función directiva



*Elaboración propia a través de las categorías de investigación*

## 4.5 Los Hallazgos encontrados

### **DIRECTOR**

Las trayectorias y concepciones de los directivos expresadas en las narraciones obtenidas nos expresan de acuerdo con Pozner que el proceso de la función directiva que se desarrolla en la gestión escolar es un papel relevante, implica tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela. El directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela (Pozner, 1997).

De acuerdo con Pozner (2005) el director realiza sus funciones como un administrador ya que considera a la escuela como empresa.

#### **Ángeles:**

En cada una de las diferentes actividades que hemos estado desarrollando ha sido necesario la capacitación, ya que la licenciatura no sólo es necesaria tienes que actualizarse, tomar cursos específicos, de acuerdo con la función que estás desempeñando a nivel y la vanguardia y hay cursos específicos.

*La formación de los directivos se da a través de los cursos que van obteniendo, y de acuerdo a su experiencia profesional, no hay un perfil de su formación que este adecuada para el nivel de la escuela y de allí se deriva la confusión de escuela como empresa como lo plantea Pozner.*

Torres Estrella nos dice “los directivos aprenden a través de la práctica” de acuerdo a lo que han visto y asimilado.

#### **Juan:**

Tome cursos en los diferentes ciclos escolares en la SEP y la maestría en Filosofía

#### **Olivia:**

Obtuve el puesto de directora a través del escalafón, después de la normal hice estudios de posgrado y maestría además cursos de actualización y diplomados, actualmente estoy en los cursos de Carrera Magisterial

*Los tres directivos señalan que ha través de los cursos y capacitación que ha ofrecido SEP se han formado profesionalmente y con el tiempo que han trabajado obtenido práctica.*

*No hay una previa capacitación donde se enfoquen a preparar a directivos en cuestiones administrativas, pedagógicas etc., para ellos es importante los cursos pero no obtienen una profesión mejor para desarrollar cuando ocupen el puesto de directivos*

**Ángeles:**

De manera constante estamos en capacitación ya sea a nivel institucional, vamos a cursos o seminarios de manera personal, actualmente voy a un curso de nuevas estrategias para el aprendizaje como utilizar los métodos didácticos para poder estar a la altura de los maestros.

*Los cursos que toman van de acuerdo a las nuevas estrategias para profesores es necesario que lo sepan pero no están completamente diseñados para su función y sobre todo se basan en papeleos para SEP.*

### **Gestión-Concepto**

A través de la gestión escolar se crean condiciones necesarias para promover avances en el aprendizaje, mejorar el logro de los objetivos institucionales y establecer ambientes adecuados para la formación de los diferentes miembros de la comunidad educativa (Ezpeleta, 2004; Pozner, 1997:27-53; Schmelkes, 1996:177-186).

Schmelkes (1996). La gestión escolar se debe entrelazar con la función del director y el trabajo dentro del colegio.

La gestión integra una multidimensionalidad e integralidad como corresponde a la coordinación y conducción de los procesos educativos y escolares como tareas complejas, que la escuela es una organización diferente de otro tipo de organizaciones y que por tanto, no pueden adoptarse tecnologías gobierno que la administre sin diferenciarla de otras organizaciones

**Ángeles:**

Son todas aquellas actividades que desarrollas como director, para hacer una gestoría es que tu tramites, tu lleves, tu traigas, tu busques como lograr, las metas, los objetivos que tienes planeado, por ejemplo el Plan Estratégico de Transformación Escolar, nosotros tenemos una misión, visión, los objetivos, las metas a corto o mediano plazo.

*El directivo plantea que gestión escolar es realizar las actividades que se implantaron en el PETE y a las políticas de la escuela y con esto buscan todo lo necesario para cumplir con el objetivo ya que involucran a docentes y directivos aunque implique situaciones no previstas durante este proceso, como son trámites burocráticos*

De acuerdo a los nuevo modelos de gestión se concretan en herramientas que son propuestas para su uso dentro de la comunidad como en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), es la herramienta para desarrollar la planeación estratégica que surgió del Programa Escuela de Calidad (PEC) a partir de considerar que si los actores de la comunidad (maestros, directivos, alumnos y padres de familia) formaban una autentica comunidad escolar, está tendría la capacidad de identificar, sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo (PETE, 2005).

El PEC es un programa que se orienta a la transformación de las formas de la gestión de la escuela y la generación de capital social en establecimientos de educación básica para contribuir al mejoramiento de aprendizajes de alumnos, (PETE, 2005).

El PEC dio la pauta para la gestión escolar y con ello creo PETE como implementación de la misma

**Ángeles:**

No sólo es mandar un oficio a la delegación y decir ya gestione y que me traigan, o que me cambien algo, eso no es gestión escolar; no solo es un tramitador, no sólo es hacer llegar recursos es mucho más amplia esa situación.

*El concepto de gestión para el directivo no es muy claro, expresa que no solo es trabajar los trámites ya que para él son otro tipo de situaciones aunque no las menciona pues se percibe que no tiene definido el concepto.*

Cantero (1999), Cassasus(1997), Frigerio (2004), Sandoval (2002), Gestionar es llegar al gobierno del centro escolar, requiere de la participación de diversos actores en la toma de decisiones y en las acciones encaminadas.

Para Pozner (2005) gestión escolar se enfoca a toda la escuela, incorpora los sujetos de la acción educativa como protagonistas, construye procesos de calidad.

Maquiegui, (1997) señala que la gestión de un centro escolar encuentra su importancia cuando se lleva a cabo entre todos, cuando existe un esfuerzo porque las acciones vayan parecidas de acuerdos entre las personas que diario realizan el hecho educativo, de esa manera define a la gestión escolar como un proceso de acompañamiento que realiza el directivo hacia los profesores y hacia la escuela, para favorecer el crecimiento personal e institucional.

**Juan:**

La gestión escolar son normas y actividades que orientan la organización escolar, involucrando el actuar de directivos, docentes, padres de familia y alumnos.

*Menciona que las actividades que se desarrollan en la escuela dan sentido a que la gestión escolar se desarrolle, y esto va enfocado a los sujetos que participan en ella, es decir la gestión se va dando de acuerdo con el tiempo y las actividades sin llevar un modelo a seguir pues implicaría aciertos y desaciertos.*

Blejmar (2005) El director es responsable de gestionar, debe diseñar situaciones para que sus miembros desarrollen su potencial.

**Olivia:**

Es una serie de actividades que se ponen en práctica para que la comunidad escolar logre obtener recursos materiales como para los maestros, también se vea beneficiados en el sentido de obtener algún curso de aprendizaje.

*El directivo se enfoca a que la gestión se realiza para obtener algún beneficio material pero también para sus sujetos adquieran mayor capacitación y puedan seguir actualizándose, describe a la gestión escolar solo como actividades que se desarrollan para obtener recursos materiales, se olvida de los alumnos y profesores y sobre todo de la manera en que puede guiarlos y trabajar en conjunto, cuando se refiere a prácticas se visualiza que no ha identificado áreas específicas dónde se requiere cierta atención para complementar su trabajo.*

Cassasus nos dice que la gestión escolar tiene como finalidad centrar, focalizar y aunar con propósitos compartidos, en la búsqueda de aprendizajes y calidad para los estudiantes.

Gore (1996) gestión es un todo que se vincula con el conocimiento y la acción para el mejoramiento continuo.

De acuerdo con los autores la gestión escolar se da a través de las acciones que se hacen y el previo conocimiento de las personas involucradas en este proceso es decir es un complemento.

**Olivia:**

Gestionar es un concepto que está en boga, gestión no nada más es hacer tramites, si no es meterte en lo que ni te imaginas, todo el tiempo estamos gestionando si vienen los papás también gestionamos, si hay que ubicarlo en alguna parte e ir buscando, ir haciendo gestión

para decir sabe que hay que corregir, entonces gestión no es ir a tramitar, es una serie de prácticas para sacar adelante el trabajo escolar.

*De acuerdo a lo establecido por los autores Gore y Cassasus el directivo tiene presente que las acciones que realiza diariamente se relacionan con la gestión y que tiene que estar enfocada a los sujetos y a los alumnos, tiene mas claridad acerca del tema ya que lo desarrolla de acuerdo a lo ha trabajado.*

Ramírez (2000) se requiere una integración y capacitación para asesorar a los directivos o supervisores para sus funciones para la gestión de los espacios escolares.

La gestión de la escuela requiere la colaboración de muchas personas, según sus capacidades y competencias, todos los miembros de la comunidad educativa pueden intervenir en la gestión de la escuela. Para eso la participación es una práctica que por su constitución y continuidad se fundamenta en el funcionamiento de los mecanismos de participación de los individuos y grupos sociales.

El concepto de gestión escolar adolece de cierta fragilidad teórica y es más bien un concepto en construcción: así, se ha planteado que “la gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque incluye la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión” (Schmelkes, 2000:126).

**Olivia:**

Lo importante en la gestión escolar es tener el apoyo de las autoridades educativas, si un director es el que representa una escuela, no se siente apoyado por las autoridades educativas, pueden ocurrir muchas situaciones difíciles, entonces si es importante la atención inmediata.

*Para el directivo la gestión se presenta en las actividades diarias pero necesita el apoyo de alguna autoridad como SEP para orientarla en el camino que debe seguir para solucionar el problema y lo que se tenga que hacer.*

*La estrategia que utiliza el director se desarrolla a través de los lineamientos que establece la institución, también desarrolla una importante parte de la gestión escolar, es decir incluye diferentes aspectos que son parte de su trabajo y de su desarrollo profesional.*



*El directivo realiza acciones pero con el respaldo de autoridades ya que si existe algún problema que no pueda resolver recurre a ellos ya que implicaría un desequilibrio entre lo dicho y lo que hace.*

### **Gestión- Elementos que la caracterizan**

Gestión es un proceso que se da a través de las acciones que despliegan los sujetos y estas están acordes a su reflexión a su formación y capacitación.

Para los directivos los elementos que caracterizan la gestión son:

#### **Ángeles:**

Liderazgo, participación de la comunidad escolar

*Es importante el liderazgo en un directivo, pero es indispensable saber como lo aplica, ya que hay ocasiones no se sabe como liderar un equipo de trabajo, y es donde la comunidad no participa y se aísla de este tipo de cuestiones que se van dando.*

*De acuerdo a los propósitos de la gestión escolar que son: privilegiar al aprendizaje de los alumnos, resignificar a la práctica directiva y lograr el trabajo colectivo de los directivos, docentes y padres de familia se engloba el concepto de acuerdo a lo dicho por el directivo.*

*La buena gestión escolar con resultados de calidad tiene directores capaces de lograr la participación de los padres de familia en actividades escolares logrando su apoyo en torno a los principios.*

De acuerdo a Schmelkes (1995) hay aspectos importantes que integran la gestión escolar como son los pedagógicos, políticos y administrativos entre los cuales se encuentran: la relación hacia los profesores y lo que pasa en el aula con el currículo y los alumnos; la relación hacia el ambiente escolar y la estructura cooperativa maestros-alumnos, maestros-maestros, maestros-comunidad escolar, y la relación hacia la autoridad es decir el contexto externo.

**Juan:**

Los elementos que caracterizan la gestión escolar son el liderazgo del directivo, la buena comunicación, el trabajo colaborativo, la participación activa de padres de familia y la rendición de cuentas.

*La gestión modifica las formas de trabajo y de organización, la gestión muestra y despliega las acciones que se realizan en conjuntos organizados de acuerdo al contexto, a particulares y necesidades.*

*El director trata de integrar los aspectos que menciona Schmelkes de acuerdo a las actividades que se realizan dentro de la organización escolar tal vez no las ha identificado conforme a la autora pero si identifica su división y hacia donde corresponden.*

**Olivia:**

Los elementos que caracterizan la gestión escolar son la colaboración, consolidación, participación, eficacia, comprensión, cabildeo y eficacia.

*No tiene claridad en el significado que implican estos conceptos pero mencionan que se dan a través de las actividades diarias pues así se desarrolla la gestión en la escuela.*

### **Gestión-Perfil profesional**

Como nos dice Rodolfo Ramírez (2000) se requiere de una integración y capacitación de un equipo que asesore a los directivos o supervisores, para que desarrollen sus funciones y con esto llegar a la gestión de los espacios escolares.

La profesionalización de la función directiva se ha generado a partir de las reformas educativas, se argumenta que no basta ser maestro para ocupar un cargo directivo, ya que esta función demanda competencias, técnicas diferentes al ejercicio docente y para ello requiere formación (Antúnez 2004 y Aguilera, 2011).

**Ángeles:**

Mi perfil profesional ha cambiado con respecto a la gestión porque los directivos hemos tomado un diplomado, que se llama Modelo de Gestión Estratégica lo tuvimos durante seis meses y te das cuenta de que hay cosas que tu consideras que no conoces.

*Aquí reiteramos que la formación de los directivos no es la adecuada, ya que menciona que ha cambiado su formación a través de los cursos con esto se ha actualizado y conoció y aprendido nuevas cosas como directivo.*

Investigaciones como la de Gonzales (2008) identifican necesidades de formación que tienen los directivos y subdirectores, evidencian la necesidad de formación de los directivos para desempeñarse como líderes pedagógicos en sus escuelas, característica que desde la Reforma Educativa de 1993, se demandan en sus funciones.

**Juan:**

Mi perfil ha cambiado de acuerdo al conocimiento y aplicación de lo que es gestión escolar, de los lineamientos para el desarrollo de mi actividad así como el diseño y ejecución de la planeación.

*El cambio se dio a través de la gestión escolar dentro de su escuela ya que no solo se transformó su trabajo, también su conducción en su ambiente laboral así como la planeación de sus actividades, la gestión escolar ha logrado que su trabajo de un giro en diversos aspectos.*

La formación directiva se aprende en la práctica, con aciertos y desaciertos, con interacciones con la autoridad que pueden resultar desalentadoras. El acceso a cargos directivos a supervisión y dirección escolar se da sin preparación previa ya que estos cargos se adquieren a través de dos mecanismos: uno es el dictamen escalafón, el que concentran calificaciones de acuerdo a la preparación profesional individual de grados y cursos académicos, el desempeño en las funciones, la disciplina y puntualidad, la antigüedad y otros aspectos del trabajo docente y directivo; en el otro se confiere la comisión al cargo por dos razones, una es la eficiencia con la cual se desempeñaron en el puesto que le antecedió, y la otra es por haber adquirido algún tipo de compromiso institucional (SEP,2006).

**Olivia:**

Mi perfil ha cambiado respecto a la gestión escolar, la responsabilidad al ser maestro de formación, se que mi responsabilidad número uno es que los alumnos reciban sus clases, que el tiempo dentro del aula se aproveche al máximo.

*Para Olivia su responsabilidad como maestra es su prioridad ya que impulsara el cambio respecto a la gestión escolar pues es el origen sustancial dentro de su institución escolar*

*El sistema educativo se crea y se organiza para garantizar la formación adecuada no tendrían sentido los esfuerzos y los medios que se aplican a esta importante tarea, por ello, la actuación de sus profesionales debe distinguir claramente lo que es relevante en orden de lograr las metas fundamentales que la sociedad encarga a su modelo educativo.*

### **Gestión-Función directiva**

El director debe ser un educador, informador y comunicador que trabaje de forma cooperativa, respetando y delegando participación a los miembros de la comunidad.

Es necesario saber que la gestión se vincula al sistema, sus límites y posibilidades desde su cultura, la historia, las coaliciones y la materialidad de los recursos.

Desarrollos teóricos recientes referidos a la gestión escolar como destacan la importancia de los directivos como actores clave en la transformación de la escuela, a la vez que subrayan la necesidad de profesionalizar el trabajo directivo (Gáirin, 2000)

Aida Barrientos (2008) señala que los directores son el eje de la gestión y su trabajo consiste en generar estrategias, perfilar acciones y otorgar prioridades a la actividad docente

#### **Ángeles:**

La función directiva dentro de la gestión escolar es básica, es total, el director en una escuela es como el director de una orquesta, no sólo la dirige sino que la conoce, si no maneja cada uno de los instrumentos, sino sabe en qué momento entrarle a las actividades, ya que si no sabe, no habría gestión escolar, el director es la base fundamental, es imprescindible la figura de un director, de un directivo comprometido con una misión, y una visión yo creo que es fundamental.

*La función Directiva para Ángeles es fundamental en la gestión pero es necesario que los directores estén capacitados adecuadamente pero más allá de la definición de los manuales de operación y ante la diversidad de contextos sociales y relaciones que se presentan en el ámbito educativo la figura del director, se ubica como uno de los ejes que genera las condiciones que permitan a los directivos llevar a cabo su trabajo con eficacia y alcanzar los propósitos educativos, su principal acción es la coordinar los esfuerzos de los profesores para mejorar las prácticas de enseñanza y propiciar el mejoramiento del proceso de aprendizaje.*

Blejmar nos dice que “gestionar la organización es gestionar el sistema”, cuando se gestiona la escuela se tocan diferentes dimensiones como la curricular pedagógica, organizacional-institucional-administrativa y el contexto.

La dirección es parte fundamental de la gestión de acuerdo a lo planeado para delegar y supervisar las acciones en convenio con el objetivo de la organización.

**Ángeles:**

Sobre todo para la función directiva ya que tienes que ver la parte de organización, la administrativa, la parte pedagógica, la parte de infraestructura, la parte de los recursos humanos, financieros es toda una gama y tienes que tener una formación.

*Para Ángeles gestionar implica muchas cosas, tiene claro que aspectos se trastocan, pues es indispensable como lo menciona su formación como directivo ya que se pueden presentar diversas cuestiones.*

De acuerdo con Rodríguez (1998) la dirección debe estar adecuada para una buena comunicación entre los miembros y el trabajo.

**Ángeles:**

Tu como director, tienes que buscar gestionar tu personal y padres de familia, todos los recursos necesarios para llegar a la comprensión de esos objetivos, es una responsabilidad muy grande ser gestor ya que implica ser libre y comprometido, implica conocer el área donde te encuentras, saber las necesidades de tu escuela, hacer un diagnóstico es un todo.

*Santos Guerra (1994) nos dice que el Director, es el que decide por todos, el que se responsabiliza, el que estimula a los integrantes, el que hace que surja con más facilidad y frecuencia las iniciativas.*

*Menciona aspectos que maneja el autor aunque los percibí de forma diferente pues ya tiene más claro el entorno donde se desarrolla la gestión escolar*

**Juan:**

Mi función como director dentro de la gestión escolar debe ser envolvente y de difusión mi equipo de trabajo es parte del proceso de aprendizaje y desarrollo así como coordinar, verificar y animar.

**Juan:**

Debido a que la gestión escolar involucra diferentes actores, ocasionalmente la falta de liderazgo directivo visión o comunicación hace que las normas orientadoras de la organización escolar no sean muy claras.

*El director como parte fundamental de la gestión en su función debe representar el poder dentro y fuera y el control en los procesos que se dan y en las ideas y la gente que tiene*

Silvia Schmelkes (1995), nos dice que la clave del éxito de la gestión escolar es que el director debe ser organizador, planeador, guía y compañero.

De acuerdo con (Pozner, 1997; Ramírez, 2000; Schmelkes, 1993) se estableció la necesidad de desarrollar prácticas de gestión pedagógicas-participativas donde los directivos asumirían el papel de líderes académicos y coordinadores del trabajo colectivo y las decisiones democráticas encaminadas a atender las demandas específicas de cada plantel.

**Olivia:**

El director no es todo en la gestión escolar sin embargo es quién representa una comunidad escolar, tiene que haber un líder o representante pero eso no significa que el director este solito es parte de un equipo de trabajo.

*Para Olivia el director es un líder pues es el que tendrá la iniciativa, lo considera importante para que se efectúe la gestión escolar, pero también debe tener claro que el trabajo de los demás es fundamental ya que la gestión propone un trabajo en el que todos participan en la toma de decisiones y colaboran en la solución de los problemas internos del plantel, ella sigue el concepto de Schmelkes pero no aplicado adecuadamente los elementos que influyen a que el director sea la clave*

**Olivia:**

Es un líder tiene que ser reconocido por la comunidad, hay directores que están aislados y el equipo de trabajo está por allá y luego si el equipo de trabajo no está atento de los alumnos, entonces el director es un líder que tiene que ser reconocido.

**Olivia:**

El directivo representa a un líder que tiene que ser reconocido en la comunidad, percibe que en ocasiones el director está aislado de su comunidad por la carga de trabajo, no solo hay comunidad cuando se logran aciertos también hay que reconocer que existen necesidades, problemas que pueden hacer crecer a la institución.

*El directivo ejerce su poder a través de las acciones y las responsabilidades que tiene, el equipo de trabajo hace que su liderazgo sea envolvente aunque en ocasiones el tiempo y el trabajo son factores que impiden su liderazgo y se desvirtúa la institución.*

**Ángeles:**

Lo que hemos trabajado de gestión escolar, hay que ponerse la camiseta de líder y asumir la responsabilidad que como gestor tienes en esta parte de la comunidad yo creo que no te faltaría nada son muy pequeñas palabras pero muy amplio el concepto es un mundo, es un abanico de que a veces a los directivos, no conocen.

Entre las funciones que realizan los directivos con respecta a gestión escolar se los directivos nos dicen:

**Ángeles:**

En cuestión del aprendizaje de los niños, nos referimos a las actividades pedagógicas que están enfocadas a las estrategias, para que los docentes estén capacitados, una formación continua, que mi personal este actualizado, supervisando e intercambiar con ellos, buscar cursos, digamos que la parte pedagógica es muy importante pero no se puede desligar de las demás, digamos para que tu llegues a lograr un avance en el aprendizaje de los chicos, no solo se tiene que ver el maestro sino también los recursos que requiere el maestro para poder dar su clase, con elementos innovadores, preocuparte porque tenga un aula limpia, un mobiliario impecable, con buenas condiciones aunque el área pedagógica sea la más importante no se puede dejar de lado, las demás porque todas complementan a esa ya que es una de las más importantes.

*La directora tiene muy claro que la gestión escolar abarca demasiados aspectos, no solo representa el trabajo del director también la colaboración de la comunidad, el director debe estar capacitado para manejar adecuadamente su función, me comentaba que a lo largo de su formación ha descubierto nuevas estrategias de gestión que no ha desarrollado adecuadamente la directora no sólo se queda con un solo concepto ya que la función directiva que ejerce implica, dividir sus actividades en diferentes dimensiones como lo menciona Pozner (1997) pedagógica curricular, organizativa-operativa, administrativa-financiera y comunitaria.*

*La dimensión comunitaria resalta mucho en su comunidad escolar, por la forma que involucra a su personal en algunas decisiones y responsabilidades.*

*Todas las actividades descritas, buscan generar las condiciones (materiales, organizativas, académicas y pedagógicas) necesarias para que los alumnos cuenten con un ambiente (escolar y áulico) propicio para el aprendizaje, en donde el conjunto de la comunidad escolar contribuya al mejoramiento del logro educativo de los estudiantes.*

**Olivia:**

Planear las actividades escolares, para que la organización escolar, se viva como una organización disciplinada orientar a los padres de familia a acompañar a los maestros en su quehacer didáctico, también a los alumnos acompañarlos y orientarlos.

**Olivia:**

Todas conllevan a alcanzar una educación de calidad, en el logro académico entonces todo lo que se haga en la escuela tienen que ir encauzada en el logro académico de los alumnos y tanto los maestros que en un nivel de satisfacción para todos, todos los requisitos, los ordenamientos que nos da la SEP van encauzados a que se alcance un nivel de calidad, el logro educativo es decir no podemos hacer nada, sin no pensar en que tenemos que lograr una meta alcanzar éxito, entonces todas las actividades que se realicen van encaminadas a tener éxito.

**Juan:**

Verificar el cumplimiento de los proyectos institucionales planes y programas académicos.

**Juan:**

La gestión escolar nos ayuda a organizar como deben ser las relaciones entre los diferentes elementos escolares que somos: los directivos, maestros, alumnos, padres de familia y demás personas que intervengan en el proceso de la educación

El programa de renovación (SEP.2006), de la gestión escolar busca construir un colectivo docente y los directivos que colaboren con estudiantes y comunidad para detectar los problemas más importantes y la ruta para solucionarlos.

## ***Escuela secundaria***

### **Escuela secundaria-gestión**

La escuela secundaria se ha construido a través de concepciones, usos y tradiciones pero se ha modificado de acuerdo a la gestión escolar en los procesos sociales y modificaciones por la acción de los sujetos (Sandoval, 2000).

La gestión escolar (PETE, 2005, P.7) se define como el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela, generar las condiciones (confianza, respeto, solidaridad) y procesos necesarios para que los alumnos aprendan, conforma a los fines objetivos y propósitos de la educación básica.



### **Ángeles:**

La gestión escolar en la escuela secundaria no sólo la hace el director, es el actor principal, pero todos estamos involucrados en ello, entonces buscar que nos comprometamos todos el buscar entender y sobre todo que nuestras autoridades también pudieran entender, que aunque el director es un líder que pueda manejar o buscar

*De acuerdo con el autor la gestión escolar involucra a directivos y comunidad así como lo cita la directora el líder se debe comprometer para involucrar a todos los demás en este proceso.*

*La gestión escolar cambia de acuerdo a las concepciones y contenidos para influir en los procesos escolares en cada plantel.*

La función directiva (Ramírez, 2000) se centra bajo un enfoque de gestión escolar para mejorar el funcionamiento y estructura de la escuela, mejorando la calidad de los aprendizajes de los alumnos, apoyando y reorientando a los docentes en su práctica cotidiana, destacando el trabajo colectivo y vinculándose a la comunidad para proyectar el trabajo académico, lo mismo que coordinarse con las autoridades para ejercer una verdadera gestión escolar.

### **Juan:**

El director debe coordinar los trabajos de los distintos agentes que colaboran en la comunidad educativa en la gestión escolar

Las funciones que realizó son de actualización como directivo, para ofrecer un servicio más eficiente orientado a la diversidad, así como también coordinar, verificar y animar

*La función del director no solo se relaciona con la administración de recursos y del requerimiento de documentos, su función determina el desarrollo y realización del Proyecto Escolar, las tareas de seguimiento, evaluación, la colaboración y participación del trabajo en equipo.*

## **Escuela secundaria –implementación**

De acuerdo al Proyecto escolar los contenidos de la planeación que realizan las escuelas, van enfocadas al fortalecimiento de la práctica pedagógica en función de las necesidades educativas de los alumnos identificadas por el colectivo docente en la escuela que son expresadas en (PETE) y el (PAT), en las cuales se organizan las actividades de las escuelas.

**Ángeles:**

Como directora de la secundaria mis funciones van en cuestión del aprendizaje de los niños, nos referimos a las actividades pedagógicas que están enfocadas a las estrategias

Trato implementar una formación continua que mi personal este actualizado, las diferencias son las estrategias que debes utilizar o las diferentes formas de cómo alcanzar tus objetivos pero en teoría deberíamos de tener una situación similar desde mi punto de vista.

*El directivo ha tratado que el objetivo de sus funciones vaya encaminadas al aprendizaje de los alumnos pero sin dejar olvidado a los docentes ya que las estrategias que utiliza definirán el rumbo que deben tomar, sin olvidar lo ya planeado con anterioridad*

*Se puede seguir un proceso de acuerdo a lo establecido aunque a veces no se tome el camino escrito se llega a un mismo resultado.*

**Olivia:**

Que los alumnos adquieran el gusto por aprender a si como construir bases sólidas para que los alumnos desarrollen habilidades

**Juan:**

La gestión escolar en secundaria nos ayuda a organizar como deben ser las relaciones entre los diferentes elementos escolares que somos; los directivos, maestros, alumnos, padre de familia y demás personas que intervengan en el proceso de la educación.

Otros aspectos importantes de la gestión en secundaria es que permite detectar a cada centro educativo sus propias fortalezas y oportunidades de organización y funcionamiento para que la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de los alumnos, con corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas

### **Escuela secundaria- propuesta**

La propuesta curricular para secundaria promueve la convivencia y el aprendizaje en ambientes colaborativos y desafiantes; posibilita una transformación de relación entre maestros, alumnos y otros miembros de la comunidad escolar y facilita la integración de los conocimientos que los estudiantes adquieren en las distintas asignaturas (Sandoval: 2000).

Es una práctica educativa total que tiene que ver con el sistema educativo en su conjunto, su objetivo primordial es centrar-focalizar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes (Pozner: 1997: 70).

**Ángeles:**

Lograr que las metas se cumplan no solo con un curso que te ayuden y te den los recursos y den la oportunidad de desarrollar tus planes de trabajo.

Mayor apertura para que podamos tener mayor autonomía para tomar decisiones, para manejar adecuadamente los recursos y ver que le hace falta a la escuela, más apoyo para lograr que la gestión funcione.

Transformar la gestión escolar en la escuela es gobernarla y administrarla de acuerdo a la toma de decisiones a los procesos pedagógicos así como la renovación de reglamentos y normas.

*Para el directivo aplicar la gestión escolar en la escuela secundaria es tener claro el objetivo, cumplirlo, manejar a su equipo de trabajo, tomar decisiones, establecer las necesidades, y como directivo su autonomía pero es indispensable que todo estos aspectos se conjunten en uno solo.*

**Juan:**

Mi propuesta para la escuela secundaria respecto a la gestión escolar es que el directivo escolar consensará con docentes, las normas que orienten la organización escolar, propuestas para poder cubrir las áreas de oportunidad del centro escolar para después hacer la propuesta a los demás actores que intervienen en la gestión escolar.

En el tejido de relaciones existentes en la escuela secundaria que impacta en la definición del trabajo escolar, su organización y orientación, los directores desempeñan un papel importante, las concepciones y contenidos que ponen en juego en la gestión de su escuela, influyen en muchos de los procesos escolares que le dan su perfil a cada plantel (Sandoval:2000;178).

El entorno donde se desarrolla la gestión fluye de acuerdo al papel que predomina el directivo así como el ambiente de la escuela

**Olivia:**

Mi propuesta para la escuela secundaria sería que no nos pidan tanta burocracia, tanto papel administrativo, ya que es una exageración y que no nos metan tantos programas que distraen de la práctica educativa y el trabajo ante el grupo ya que distraen al maestro y alumno

*La Práctica educativa es la que impulsa el progreso de la institución, Olivia menciona que los programas que se introducen son demasiados y los docentes no*

*pueden manejarlos adecuadamente, primero se tendría que hacer un diagnóstico acerca de las necesidades de la escuela, un aspecto que resalta importante es que la directora cuenta con un personal no está capacitado para dichos programas es por eso que para ella es una carga de trabajo excesivo, también tendríamos que ver la posibilidad que algunos no son necesarios para la institución.*

*Podemos decir que las escuelas de educación secundaria cuentan con un número muy elevado de personal docente; la formación académica del mismo es sumamente heterogéneo, en su mayoría los profesores son egresados de las universidades y escuelas profesionales, cuentan con estudios de licenciatura en las áreas de psicología, medicina, ingeniería, arquitectura, biología, leyes, etc, y se insertan en la educación secundaria sin contar con una formación específica para la docencia, lo que ocasiona, deficiencias en el trato y el conocimiento del adolescente.*

## Conclusiones

Las políticas públicas vinculadas a la educación muestran actualmente una diferencia gradual respecto a la función que realizan los actores educativos, de manera particular, los directores escolares constituyen el eje primordial de la gestión escolar, es necesario plantear herramientas aplicables a los procesos de educación así como la construcción de condiciones óptimas para el mejoramiento continuo de su función, en el contexto de la escuela secundaria.

Los resultados de la investigación muestra las dificultades existen en una institución escolar, como la falta de autonomía de gestión, el desacorde perfiles de los directivos y la poca posibilidad de enfrentar los desafíos de los próximos años por no contar con la formación que se requiere para el puesto que ocupan, se necesita de una perspectiva que se enfoque en lo ocurre en su entorno como agentes educativos.

Reconocer el papel predominante que tienen los directivos, en la construcción de la gestión escolar, posibilitará la identificación de dificultades y avances logrados en las practicas empleadas, que permitan sistematizar y construir espacios para atender los problemas actuales que requieren soluciones. Los directivos expresaron que las acciones que realizan van en función del aprendizaje del alumnado, la relación con su equipo de trabajo, la coordinación de los trabajos de los agentes que colaboran en la actualización y verificación de las acciones planteadas de manera correcta.

De acuerdo al contexto la gestión escolar, establece un control de la parte pedagógica, de la infraestructura, de los recursos humanos, por lo que se observa al director como el actor principal o líder, para verificar el cumplimiento de las acciones que implemente, pero siempre con el respaldo de las autoridades, en la que la implementación de dichas acciones requieren de un proceso y un desarrollo que los guie en su proceder como directivos.

Las narraciones de los directores expresan que el término gestión escolar hace referencia a las actividades y normas que se realizan en la escuela secundaria planteadas de acuerdo al Programa Estratégico de Transformación Escolar (PETE), y acordes a la misión y visión de la institución escolar, a los objetivos ya sea de corto o mediano plazo, los actores involucrados en dichas acciones son los directivos, los docentes, alumnos y padres de familia, es un concepto amplio para los directivos donde la capacitación, la realización de trámites y la obtención de recursos forman parte indispensable de la gestión.

Gestionar no solo es mandar un oficio o ser un tramitador el concepto es más extenso, al realizar una gestión escolar adecuada la comunidad logra obtener

recursos materiales, cursos o alguna actualización. Para los directores el tema es actual ya que ha propiciado que en situaciones diferentes con los padres de familia se atiendan las necesidades que demandan, así como corregir situaciones y practicas que realizan para sacar adelante el trabajo.

A través de la investigación se reconocieron elementos que forman parte de la gestión escolar y que los directivos deben mostrar como: el liderazgo, la participación, la comunicación, el trabajo compartido y la colaboración, ser eficiente y eficaz en lo que realizan, el concepto es muy amplio y da continuidad al proceso de gestión a través de cambios profundos en docentes y directivos que actúen como equipos de trabajo haciendo uso del trabajo colegiado y una rendición cuentas apropiada.

Una parte fundamental de la gestión escolar la constituyen los directores pues son la base primordial e indispensable para saber en qué momento reaccionar, y articular su función, para trabajar, dirigir, y manejar los instrumentos que constituyen su misión y visión de manera que puedan trabajar en el contexto escolar con las herramientas de dicho proceso educativo.

Gestionar requiere que el director se comprometa y a la vez sea libre para conocer las necesidades de la escuela, se necesita de elaborar un diagnóstico, para saber la situación en la que se encuentra, coordinar las acciones de su comunidad y verificarlas. La función como directivos debe ser envolvente, de coordinación de verificación, se requiere de ser un líder, para representar a su comunidad educativa pues es parte de un equipo de trabajo, el responsable no debe estar aislado de las diversas situaciones, necesidades o problemas, que asuma su responsabilidad y conozca todo el concepto y el contexto que rodea a la gestión escolar. Cuando no existe comunicación, liderazgo y visión puede ocasionar que el trabajo no sea claro y que las normas de organización se distorsionen, para ello los directivos requieren del apoyo de las autoridades educativas.

En una institución escolar una parte fundamental para el desarrollo de una gestión escolar apropiada la constituye la formación profesional con la que cuentan los directivos, está se conforma de la experiencia laboral como profesores ante grupo, cursos emitidos por SEP, maestrías; los datos obtenidos expresan que todo los conocimientos adquiridos han sido indispensables para su responsabilidad ya que es necesario tener cada día una mayor preparación para enfrentar los nuevos desafíos que implica su función, aunque constantemente están en capacitación cada día se enfrentan a algo nuevo, sus aptitudes y herramientas van cambiando de acuerdo al contexto donde se encuentran, pues también pueden existir problemas o limitantes en cuanto la implementación de acciones. El desempeño de los directivos varía de acuerdo a sus conocimientos, en ocasiones han tomado

cursos de estrategias de aprendizaje, métodos didácticos, y de actualización, el entorno en donde se desenvuelven ha propiciado que su formación sea innovadora y que su forma de trabajo se especialice, y se consolide en forma y tiempo para el aprovechamiento tanto de profesores como alumnos. El perfil del directivo ha cambiado con respecto al conocimiento y la aplicación de la gestión escolar, a la planeación, al diseño y ejecución de sus acciones pero sobre todo en la responsabilidad que tienen ante la institución.

La gestión escolar ha propiciado una mejor y adecuada planeación institucional de las actividades, para que el trabajo sea objetivo, organizado y sistemático para llevar a la organización a una disciplina y se consolide la transmisión de aprendizajes a través calidad.

El papel que desempeñan los directivos con relación a la gestión escolar, en el nivel secundaria se consolida a través del personal, el control de actividades, el manejo de profesores y alumnos, la diversidad de contextos que engloban el centro educativo, ya que buscan que su formación como directivo sea continua, que las estrategias que utilizas sean adecuadas para alcanzar los objetivos, y que los alumnos adquieran habilidades y bases sólidas, todo va en cuestión del aprendizaje del alumnado.

La gestión escolar se implementa desde el enfoque de las actividades pedagógicas, de las estrategias, en la capacitación de los profesores, supervisar las acciones, los recursos con los que cuenta y las innovaciones, la verificación de los planes y proyectos. Su función va en cuestión de los aprendizajes del alumnado, a implementar estrategias con éxito y calidad, es fundamental que construyan diversas condiciones durante el proceso de gestión escolar para que el impacto sea adecuado.

En la escuela secundaria la gestión la realiza el directivo es el actor principal pero debe tener el apoyo de su equipo de trabajo, él debe llevar las relaciones interpersonales entre todos los actores que ha permitido detectar áreas de oportunidad, y fortalezas para la toma de decisiones.

Un objetivo que tiene claro como directivos es que la gestión escolar y su función han transformado la planeación de las actividades, que la institución se organice de manera pertinente y que el docente cumpla con su quehacer didáctico, que todo lo que pide SEP esté claro en cuanto a ordenamientos y alcanzar un nivel de calidad.

De acuerdo con lo plasmado en los testimonios obtenidos: los directivos requieren de autonomía en su forma de trabajo, que cada institución realice un consenso para saber las necesidades educativas, las normas que orienten la organización escolar, las áreas de oportunidad y con esto transformar la gestión , gobernarla de

manera concreta y administrarla de acuerdo a los procesos pedagógicos con el fin de mejorar los planes de trabajo fortalecer su función, diversificar el proceso y que sea de carácter abierto para su funcionalidad

Es necesario señalar que la propuesta fundamental para la gestión escolar en cuanto nivel secundaria ha correspondido de acuerdo a lo vivido de las personas involucradas, pues nos aportan propuestas formativas, pertinentes, significativas y congruentes al tema como son autonomía en las acciones que realizan, que sean autorizadas y revisadas por la SEP, que los procesos pedagógicos sean atractivos y claros para su implementación, que la práctica educativa se transforme y que los programas se apliquen fundamentados a un diagnóstico previo, y en relación a aspectos administrativos que exista un consenso entre autoridades a nivel escuela para conocer las necesidades del centro y demandas de los docentes para su aula, que se revise de forma detallada reglamentos y normas internas y que disminuya la burocracia con profesores y directivos.

La función directiva ha cambiado conforme a las experiencias adquiridas, ya que representan un cambio, en sus actividades vinculadas con el objeto de estudio que son las instituciones, la gestión escolar, la organización, la planeación y los procesos de enseñanza.

El director debe centrar su realidad y ubicar la función que realiza, seguirse preparando en cuanto a conocimientos, que tenga expectativas, y que las experiencias adquiridas propicien un desarrollo y una mejora continua en sus actividades.



## REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- ALCÁNTARA, Santuario Armando. (2007). *Globalización, reforma educativa y las políticas de equidad e inclusión en México: el caso de la educación básica*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. Vol. XXXVII. Números 1-2. Enero-Junio. PP.: 267-304. México.
- AGUILERA, García Ma Antonieta. (2011). *La Función Directiva en Secundarias Públicas, Matices de una tarea compleja*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación México.
- ANTÚNEZ, Serafín Marcos. Gairín Joaquín. (1994). *La organización escolar, práctica y fundamentos*. Edit. Graó, España.
- ANTÚNEZ, Serafín Marcos. Gairín, Joaquín (1994). *Organización de centros educativos; aspectos básicos*. Praxis, Barcelona.
- ANTÚNEZ, Serafín Marcos. (1997). *Claves para la organización de centros escolares*. (3ª ed.) Horsori España.
- ANTÚNEZ, Serafín Marcos. (1997) *Innovación y cambio en los centros escolares. En claves para la organización de centros escolares*. Ed ICE/Horsori
- ANTÚNEZ, Serafín Marcos. (1998). *El proyecto educativo de centro*. Graó España.
- ANTUNEZ, Serafín, Marcos (1999) *La participación de las familias en la escuela* En Periódico Transformar nuestra escuela Año 2 México
- ANTÚNEZ, Serafín. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP México.
- ANDERSON, Gary, (1998) *La investigación Educativa*
- ANDERSON, Gary (2002) *Hacia una participación auténtica de construcción de los discursos, de las reformas participativas en educación; en Nuevas Tendencias en políticas educativas, Estado, Mercado y Escuela*, Buenos aires Granika
- ARNAUT, Salgado Alberto (2006). *Educación*. El Colegio de México. México
- BARRIENTOS, Noriega Aida Ivonne., Taracena. Ruiz Elvira. (2008) *La Participación y Estilos de Gestión Escolar De Directores de Secundaria, Un*

*estudio de caso*, Revista Mexicana de Investigación Educativa Vol. 13, Núm. 36.

- BLEJMAR, Bernardo. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas*. Editorial Buenos Aires, México.
- BENNO, Sander M. (1995). *La gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Troquel Buenos Aires Argentina.
- BORELL, Closa Elvira. (1998). *Evaluación de Centros educativos*.
- BORREL, Elvira. Chavarría Xavier. (2001) *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros docentes*. Ciss Praxis Wolters Kluwer. Barcelona.
- CARMONA, L. A., Lozano, A., y Pedraza, D. (2007). *Paradojas de la descentralización y la gestión educativa en México*. Barcelona; Pomares UPN.
- CARRIEGO, Cristina. (2005) *Los desafíos de la gestión escolar. Una investigación cualitativa*. Edit. Stella, Buenos Aires Argentina.
- CASASUS, Juan. (1997) *Claves para una educación de calidad*. Buenos Aires.
- CASASSUS, Juan. (1999). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. Santiago de Chile UNESCO.
- CASASSUS, Juan. (1999). *Descentralización de la gestión a las escuelas y calidad de la educación: ¿Mitos y realidades?* En propuesta Educativa. Año 10 N° 21.
- CASSASUS, Juan. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*.
- CASSASUS, Juan (2001) *Problemas de la gestión Educativa en América Latina (La Tensión Entre Paradigmas De Tipo A Y Del Tipo B)*. UNESCO Chile.
- CASASSUS, Juan. (2003). *Conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. México.
- CANTERO, Germán. Susana Celman y su equipo (1999) *Una análisis alternativo*. En Revista Novedades Educativas, No 99 Buenos Aires Argentina
- CASTILLO. Alemán, Gloria Del. Azuma., Hiruma. Alicia, (2009). *La Reforma y las Políticas Educativa*. Flacso, México.

- CEPAL,-Unesco, (1992). *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*.
- CERECEDO. Mercado, María Trinidad. (2005). *La micropolítica y la gestión escolar "un estudio cualitativo en escuelas del nivel medio superior*. Edit. Taller abierto, México.
- CERRO, Guerrero Sebastián. (2005). *Elegir la excelencia; en la gestión de un centro educativo*. Ediciones Narcea S.A Madrid.
- Cuadernos de Pedagogía, *Informe sobre la Educación Secundaria*, (2005).
- CUADRA, Charne Ernesto y Olmedilla, Moreno Juan Manuel (2005). *Nueva agenda para la educación secundaria*. Cuadernos de pedagogía. Número 347. Junio. España.
- DAFT, Richard. (2005). *Administración sexta edición*, editorial, Thomson, México.
- Educación Básica, Secundaria. *Plan de Estudios* (2006).
- ELIZONDO, Huerta. Aurora. (2001) *La nueva escuela 1. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Edit. Paidós, México.
- EZPELETA. Justa, Furlán Alfredo. (2000). *La gestión pedagógica de la escuela*. Correo de la UNESCO. México.
- EZPELETA, Justa. (2004) *La gestión pedagógica de la escuela*, conferencia citada en la Universidad Pedagógica Nacional, México
- FRIGERIO Graciela, Gabriela Diker. (2004). *La transmisión en las sociedades, las instituciones y los sujetos; un concepto de la educación en acción; Novedades Educativas*. Centro de Estudios Multidisciplinarios. Buenos Aires
- FURLÁN, Alfredo. (1995). *Gestión y desarrollo institucional en Procesos curriculares, institucionales y organizacionales*. México: COMIE
- Fondo Sectorial de Investigación para la Educación SEP-CONACYT. (2008). *Programa de Fomento a la Investigación Educativa Principales Retos del Programa de Mejora de la Gestión*.
- FUENTES, Amaya Silvia., Lozano, Medina Andrés. (2007). *Perspectivas analíticas de las políticas educativas: discursos, formación y gestión*. UPN, México.
- GAIRÍN Sallán, Joaquín, (1994) coord. *Organización y gestión de Centros Educativos*. Praxis Barcelona

- GAIRÍN Sallán Joaquin. (1996). *La organización escolar contexto y texto de actuación*. Edit La Muralla. España.
- GAIRÍN, J., UNDURRAGA, M, ASTUDILLO, O. y otros (1998). *Gestión Escolar. Variable estratégica para una educación de calidad*. Santiago de Chile: Facultad de Educación, Universidad Católica de Chile. Referencias bibliográficas 481
- GAIRÍN, J. (2000). *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*. En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- GIORGULI, Silvia, y Arnaut, Alberto. (2010). *Los grandes problemas de México*. Colegio de México, México.
- GÓMEZ-MORIN, Fuentes Lorenzo (2006). *Los docentes, actores indispensables en la construcción de Nuestra Escuela Pública*. Revista Educare Nueva Época. Año2. Núm. 4. Abril. México.
- GONZÁLEZ, María Teresa. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos*. Pearsons educación, España.
- GONZÁLEZ, M.T. (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico*. Ediciones Aljibe. Málaga, España.
- GONZALEZ, García Marcos. *Administración escolar. La administración enfocada a las instituciones*. Edit. Castillo
- GONZÁLEZ, Villareal Roberto y Guerra Mendoza Marcelino. Et al. (2008). *La estatalización educativa. Tendencia Real, Concepto Equivoco*. Editorial. Domzen, México.
- GORE, Ernesto (1996) *Aprendizaje y organización* Buenos Aires Tesis
- GORROCHO, Alfredo. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Edit. La Muralla, Madrid España.
- GUERRA, Marcelino. y Rivera, Lucia. Et al. (2009). *Gestión de la educación básica. Referentes, reflexiones y experiencias de investigación*. UPN México.
- HERNÁNDEZ, Baltazar. Ma Eugenia. (2006). *Planeación y gestión educativa en ventanas abiertas: presentes y por venir de la planeación educativa*. Edit. Amapsi.

- HERNÁNDEZ, Núñez. Ma Eugenia. (2006). *El Director como gestor del cambio en una Institución Educativa* Edit. Amapsi.
- INMEGART, G. Pascual, R. (1995). *Formación de directores de centros educativos: un enfoque práctico*. Edit. Immegart, España.
- JIMÉNEZ Y CORIA, Laureano. (1977). *Organización escolar*. Edit. Fernández.
- JIMENEZ C. Wilburg, (1999) *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. Ed Limusa México.
- JIMENES Lozano María de la Luz, (1977) *Gestión escolar y Participación social*
- LOERA Varela Armando (2004). *Cambios en la práctica pedagógica en escuelas del programa escuelas de calidad*.
- LANDSHEERE, G. (1997). *La formación de los enseñantes del mañana*. Edit. Narcea, Madrid.
- LÓPEZ, Merino M. (S, F). *Relación entre director y organización*
- LÓPEZ, Rupérez, Francisco. (2005). *La gestión de Calidad en Educación*. edit. La Muralla.
- LÓPEZ Yáñez, Julián. Sánchez, Moreno M (2002) *Análisis de organizaciones educativas a través de casos*. Editorial Síntesis S.A Madrid.
- MAQUIEGUI, A. (1997). *Evaluación de la gestión de un centro educativo en clave de animación*. En Revista Educación Hoy, N° 130,
- MANTILLA Cárdenas William (2003), *Educación y gerencia*.
- MIRANDA, López Francisco. (2006). *La reforma de la educación secundaria en México: elementos para el debate*. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Octubre-Diciembre. México.
- MINTZBERG, Henry. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes: lo cotidiana en la dirección de un centro educativo* Ediciones Narcea, Madrid
- MÜNCH, Lourdes. (2011) *Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. Segunda edición*. Editorial, Pearson. México.
- MURILLO et.al., (1999) *La dirección escolar: análisis e innovación*. España Ministerio de Educación y Cultura, Secretaria General de Educación y Formación Profesional. Centro de Investigaciones y Documentación Educativa.

- MURILLO F, Javier y Mercedes Muñoz-Repiso, coords: J. Félix Angulo. (2002) *La Mejora de la escuela; un cambio de mirada*. Ministerio de Educación Cultura y Deporte. Secretaría General Técnica: Octaedro Barcelona.
- MURILLO, P. (2003). *Hacia la construcción de un nuevo modelo de asesoramiento/supervisión*. Secretaría General Técnica Educare.
- MURILLO, J. (2004). *Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar*. RMIE.
- MURILLO Torrecilla, F Javier (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Octaedro. Barcelona
- NAVARRO, Rodríguez Miguel, (2000). *La gestión escolar*. Revista Pedagógica UPN.
- NAVARRO, Miguel. (2002). *Reflexiones de /para un director lo cotidiano en la dirección de un centro educativo*. Narcea Madrid.
- NAMO, De Mello, G. (1991). *Autonomía de la escuela: posibilidades, límites y condiciones*. En Boletín del Proyecto Principal de Educación n°26. OREALC/ UNESCO, Santiago de Chile
- NAMO de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. SEP. Biblioteca para la Actualización del Maestro. México.
- NIETO, J. / González, M.T. (Ed.) (2003). *La comunicación en las organizaciones escolares. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Pearson Educación. España
- PEÑATE, Montes, Martha. Luzardo R et al. (2006). *La Gestión institucional escolar*. Universidad de Santo Tomás, Primer Claustro Universitario de Colombia.
- PERPETUA, Lentijo, Cristina y Martiné, Eduardo. (1998). *Conducción escolar y transformación educativa. El director escolar frente a la transformación del Sistema Nacional para la Evaluación de la Educación*. México.
- POGGI, Margarita (2002). *Instituciones y trayectorias escolares replantear el sentido común para transformar las practicas educativas*. Santillana. Buenos aires
- POZNER, Pilar (1997) *La gestión escolar en el Directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos aires, Editorial Aique

- POZNER, Pilar. (2000). *Modulo 1 Desafíos de la educación*. UNESCO, Buenos Aires
- POZNER, Pilar. (2005). *El Directivo como gestor de aprendizajes escolares*, editorial. Aique, Buenos Aires.
- POZNER, Pilar (2008). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Aique Buenos Aires
- POZNER, Pilar. et.al. (2009). *Seminario Internacional Itinerante: desarrollo de la gestión educativa en México: situación actual y perspectivas*. UPN, México:
- POZNER, Pilar. *Avanzar en gestión educativa y gestión escolar o cómo educar sin dejar de aprender*
- RAMÍREZ, Dorantes. Georgina, (2000). *Pedagógica Revista Pedagógica UPN México*
- RAMÍREZ, R, R (2000). *La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación. En Memoria del quehacer educativo 1995-2000*, tomo 1. SEP. México.
- RAMIREZ Carbajal Juan, (2004) *La administración de la Educación*.
- RAMÍREZ, G. (1997). Conferencia presentada en el taller *La importancia de la supervisión escolar en el marco de la modernización educativa*. Dirección General de Educación Elemental. Departamento de Educación Preescolar. Valle de México. SEIEM.
- REIMERS, Fernando. (2006). *Aprender más y mejor. Políticas, programas y oportunidades de aprendizaje en la educación básica en México*. Fondo de Cultura Económica. Secretaría de Educación Pública.
- Reformas educativas: mitos y realidades, La Revista Iberoamericana de Educación es una publicación monográfica cuatrimestral editada por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) Número 27, Septiembre - Diciembre 2001
- Revista Palabra y realidad del magisterio, julio-septiembre 2001, núm. 6, México
- RIVERA, Morales, Alicia. Zabalza, Beraza, Miguel Ángel. (2009). *Escenarios Profesionales y Docencia Universitaria*. Editorial Domzen. México.
- RODRÍGUEZ, Flores. María E. (1998). *La Función directiva escolar*. Ediciones Castillo, México.

- ROLFF, Hans Gunter. (1999). *La autonomía para diseñar la escuela; los docentes como sustentadores del desarrollo institucional en: La autonomía de la escuela ¿libertad y equidad? un recorrido por la discusión alemana de los años noventa*. Aique Buenos Aires
- RUEDA, Beltrán Mario (2000). *Evaluación de la docencia: perspectivas actuales*. Editorial Paidós. Buenos Aires
- RUIZ, Ruiz José María. (1996) *Como hacer una evaluación de centros educativos*. Narcea Madrid.
- SAMPIERI, Hernández Roberto., Fernández, Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. (2000). *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, México.
- SÁNCHEZ, Horcajo. J J. (S, F). *Gestión participativa cuadro conceptual en enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar: antología básica*, UPN
- SANCHEZ, Reyna Rosalinda (2001). *La nueva escuela: dirección, liderazgo y gestión escolar*. Ed Paidós. Buenos aires
- SANDER, Benno. (1996). *Gestión Educativa en América Latina, Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Troquel Buenos Aires:
- SANDOVAL, Flores Etelvina. (2000) *La trama de la escuela secundaria: institución, relaciones y saberes*. Editorial Plaza y Valdez. Universidad Pedagógica Nacional. México.
- SANDOVAL, Flores Etelvina. (2001) *Ser maestro de Secundaria en México condiciones de trabajo y reformas educativas*. En Revista Iberoamericana de Educación. Enero- Abril. Núm. 25. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Madrid. España.
- SANTOS, Guerra Miguel Ángel. (1994). *Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar*. Ediciones Aljibe.
- SANTOS, Guerra Miguel Ángel (coordinador) (2000). *El harén pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar*. Barcelona, España. Graó.
- SCHMELKES, Corina. (2007). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*. (Tesis), Oxford University Press



SCHMELKES, Silvia. (1996). *Calidad de la educación y gestión escolar, ponencia presentada en el Primer Seminario, sobre los procesos de Reforma en la Educación Básica*. México-España.

SCHMELKES, Silvia. (1992). *La calidad está en el proceso en Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*. SEP. Biblioteca para la actualización del maestro.

SCHMELKES, Silvia (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, biblioteca para la actualización del maestro*. SEP. México

Secretaría de Gobernación (1982<sup>a</sup>). Acuerdo 97, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas, Diario Oficial de la Federación del 3 de diciembre; y Secretaría de Gobernación (1982<sup>b</sup>), Acuerdo 98, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria

SEP, (1982) *Acuerdo 96 capitulo IV Artículo 14 Diario Oficial De la Federación*. México

SEP (1992) *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. México.

SEP (1993) *Planes y Programas de estudio. Educación Básica: Secundaria* México.

SEP. (1993) *Ley General de Educación*.

SEP (1996) *Programa Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000*. México.

SEP (1996). *Proyecto Escolar*.

SEP, (1999) *El proyecto escolar una estrategia para transformar nuestra escuela, Editorial SEP Secretaria de Educación Básica y normal, México*

SEP, (2000) *Antología de gestión educativa, México*.

SEP (2001) *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México.

SEP (2001) *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. Poder Ejecutivo Federal. Presidencia de la Republica. México.

SEP. (2006) *Plan Estratégico de Transformación Escolar*

SEP (2006) *Plan de Estudios 2006, Educación Básica: Secundaria, México*.

- SEP. (2006) Organización de los Estados Iberoamericanos. *Diálogos entre Directivos 2 de la reflexión a la sistematización de la mejora continúa*. México.
- SEP. (2007) *Práctica y gestión educativa en la escuela secundaria en el marco de la Reforma Integral de la Educación Secundaria*. México
- SEP. (2007) *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. México
- SEP. (2007) *La educación secundaria frente al dinamismo de la Globalización: uso de las nuevas tecnologías participación docente y calidad educativa*. México.
- SEP. (2011) *Curso Básico de Formación Continua para Maestros en Servicio*  
Relevancia de la profesión docente en la escuela del nuevo milenio
- SEP, (2010) *Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar, México*.
- SEP. La subsecretaría de Educación Básica a través de su Curso Básico de Formación Continua del Ciclo Escolar 2008-2009.
- SEP. (2011) *Plan de Estudios, Educación Básica*
- SILVA, Ramírez, B. (Coord.) y Juárez Aguilar, J. (2013): Manual del modelo de documentación de la Asociación de Psicología Americana (APA) en su sexta edición: México, Puebla: Centro de Lengua y Pensamiento Critico UPAEP.
- TORRES, Estrella, Mercedes. (1998). *Actualización de directivos en gestión escolar. Un reto para la UPN, Unidad Mexicali*. En: Revista Intrínquis. No. 25, primavera.
- VILLA, Aurelio (1996). Los equipos directivos ante el uso de la evaluación; creencias, actitudes y conductas directivas. Ilbao; Universidad de Deusto Instituto de Ciencias de la Educación.
- VILLA, Sánchez, Aurelio (1998). Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio; estudio en las comunidades autónomas de Andalucía, Cataluña y País vasco Bilbao; Universidad de Deusto. Instituto de Ciencias de la Educación.
- VILLEGAS DE SANTIAGO, (2008). *La función directiva y gestión escolar*, Universidad Pedagógica Nacional Unidad 321 Zacatecas.

YNCLÁN, Gabriela (compiladora) (1998). *Todo por hacer algunos problemas de la escuela secundaria*. México. Patronato SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano A.C.

WENGER, Etienne (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Paidós Barcelona España.

ZORRILLA, M. y Pérez, M. G. (2006). *Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

## FUENTES ELECTRONICAS

<http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/secundaria.pdf>

<http://educacioncontemporaneamexicana.blogspot.com/>

<http://www.actualidadeducativa.com/verArticuloPPS.php?id=25>

<http://basica.sep.gob.mx/reformasecundaria/doc/gestionescolar/gestion.pdf>

<http://www.secundariasgenerales.tamaulipas.gob.mx/normatividad.htm>

<http://www.oei.org.co/quipu/index.html>

<http://basica.sep.gob.mx/reformasecundaria/pdf/Memoria.pdf>

<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo5.pdf>

[http://www2.sepdf.gob.mx/convocatoria\\_PEC/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf](http://www2.sepdf.gob.mx/convocatoria_PEC/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf)

<http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/126652/1/ANTOLOGIAGESTION.pdf>

<http://www.xochimilco.df.gob.mx/patrimonio.html>

<http://www.cese.edu.mx/textosenlinea.html>

## **Anexos**

### **GUÍA DE ENTREVISTA AL DIRECTOR**

#### **Introducción**

Las preguntas que a continuación se presentan se desarrollan con la finalidad de saber que elementos aporta la función directiva a la gestión escolar desde el entorno de la escuela secundaria.

Actualmente la función directiva se desarrolla a través de diferentes conceptos por la magnitud de las demandas tanto en el perfil profesional como en las actividades a realizar dentro de la institución escolar, el objetivo de esta investigación es identificar la función directiva en el proceso de la gestión escolar.

#### **Datos personales**

Nombre (ficticio):

Edad:

Sexo: Femenino/Masculino

Escuela:

Fecha de realización:

Antigüedad como Director:

#### **1 Formación y experiencia profesional**

¿Cuál es su profesión?

¿De qué institución es egresado?

¿En Cuánto tiempo término?

¿Actualmente realiza algún estudio, curso o seminario para enriquecer su formación?

¿Además de ser Director se dedica a otra actividad?

## **2 Funciones como Director**

¿Antes de ocupar el puesto de director que actividades realizaba en la escuela secundaria?

¿Por cuánto tiempo realizo dichas actividades?

¿Cómo fue que obtuvo el puesto de director?

¿Fue necesario tomar curso o actualización para ocupar dicho puesto?

¿Qué expectativas tiene acerca del lugar que ocupa como Director?

¿Cuáles son las funciones que realiza como director de secundaria? (pedagógicas y administrativas)

¿Cuáles son los significados que construyen los directivos acerca de su práctica educativa?

## **3 Gestión Escolar**

¿Cómo definiría usted la gestión escolar?

¿Desde su concepción que elementos caracterizan la gestión escolar?

¿Como describiría la función directiva dentro de la gestión escolar?

¿Cuál es el papel del Director en la gestión escolar desde el entorno de la escuela secundaria?

¿Desde el lugar que ocupa que funciones de gestión escolar realiza?

¿El ambiente laboral dónde se desenvuelve es optimo para la gestión escolar?

¿En el proceso de control y dirección de la gestión escolar usted cuáles considera que son sus funciones?

¿A lo largo de su trabajo que otros aspectos ha identificado como importantes en la gestión escolar?

¿Existe algún obstáculo que impida que se lleve a cabo la gestión escolar de la manera correcta?

¿Considera que los recursos que se le otorgan están adecuados a la escuela?

¿Que elementos considera que la gestión escolar ha cambiado en su perfil profesional?

¿Ha tomado algún curso relacionado a la gestión escolar?

¿Cuál sería su propuesta para mejorar la gestión escolar en la escuela secundaria?

¿Existe una diferencia de la función directiva en cada nivel educativo?

¿Cómo definiría el ambiente en la escuela tanto de alumnos como profesores?

**Cierre de la entrevista**

**Agradecimientos**

## **GLOSARIO DE SIGLAS Y ACRONIMOS**

ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.
AGE	Apoyo a la Gestión Escolar.
EPT	Educación para todos.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
GBE	Gestión Basada en la Escuela.
NGP	Nueva Gestión Pública
PAREIB	Programa para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica.
PAT	Plan Anual de Trabajo.
PEC	Programa de Escuelas de Calidad.
PETE	Plan Estratégico de Transformación Escolar.
PMG	Programa Especial de Mejora de la Gestión.
PND	Programa Nacional de Desarrollo Educativo Proyecto Escolar.
PRONAE	Programa Nacional de Educación.
PRONAP	Programa Nacional de Actualización Permanente
PROSEDU	Programa Sectorial de Educación
RIEB	Reforma Integral a la Educación Básica.
RS	Reforma Educación Secundaria.
SEN	Sistema Educativo Nacional.
SEP	Secretaría de Educación Pública.
SCEP	Servicios Coordinados de Educación Pública
SCEP	Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado.
SNTE	Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación.
USED	Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar.