



**GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN
SECRETARÍA DE INVESTIGACION, INNOVACION
Y EDUCACIÓN SUPERIOR
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MERIDA YUCATÁN**

LICENCIATURA EN INTERVENCION EDUCATIVA



LIDERAZGO Y GESTION EDUCATIVA EN EL NIVEL PRIMARIA

ERIC ARMANDO LÓPEZ NYRUP

Mérida, Yucatán, México

2016



**GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN
SECRETARÍA DE INVESTIGACION, INNOVACION
Y EDUCACIÓN SUPERIOR
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MERIDA YUCATÁN**

LICENCIATURA EN INTERVENCION EDUCATIVA

LIDERAZGO Y GESTION EDUCATIVA EN EL NIVEL PRIMARIA



PRESENTA:

ERIC ARMANDO LÓPEZ NYRUP

**MONOGRAFIA EN OPCION AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA**

**LÍNEA DE FORMACIÓN ESPECIFICA:
GESTION EDUCATIVA**

**Mérida, Yucatán, México
2016**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MÉRIDA, YUCATÁN



DICTAMEN

Mérida, Yuc., 11 de junio de 2015.

ERIC ARMANDO LOPEZ NYRUP.
UNIDAD 31-A MERIDA.


En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta **Unidad 31-A** y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado:

**LIDERAZGO Y GESTION EDUCATIVA EN LA
ESCUELA PRIMARIA.**

OPCION: **Monografía**, de la **Licenciatura en Intervención Educativa**, Línea de Formación Específica: **Gestión Educativa**, y a propuesta del **Mtro. Eric Xavier Castillo Lara**, Director del trabajo, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se **DICTAMINA** favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE


MARÍA ELENA CÁMARA DÍAZ
Directora de la Unidad 31-A Mérida



INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I.	9
FUNDAMENTACIÓN	9
1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Contenido estructural de la reforma educativa y la creación del área de Gestión.	10
1.2.1 Sistema Nacional para la evaluación de la Educación.....	10
1.2.2 Servicio Profesional Docente	13
1.3. Sistema de Información y Gestión Educativa.....	14
1.3.1. Autonomía de gestión	14
1.3.2. Escuelas de tiempo completo.....	15
1.3.3. Proceso legislativo - Iniciativa presidencial	15
1.3.4. Cámara de Diputados.....	16
1.3.5. Senado de la República	17
1.3.6. Aprobación del Congreso de la Unión	18
1.3.7. Ratificación de Congresos Locales	18
1.3.8. Promulgación	19
1.3.9. Leyes secundarias	19
CAPITULO II.....	22
EL LIDERAZGO ELEMENTO CLAVE EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA.....	22
2.1. El Liderazgo.....	22
2.2. El Líder	27
2.2.1. Características de un líder	28
2.2.2. Tipos de Líderes.....	30
2.3 Estilos de Liderazgo.	30
2.3.1 Liderazgo Autoritario o Autocrático.	31
2.3.2 Liderazgo Paternalista o Benevolente.....	34
2.3.3 Liderazgo Laissez-Faire. Rienda Suelta.....	35

2.3.4. Liderazgo Consultivo	37
2.3.5 Liderazgo Democrático o Participativo.	38
2.3.6. Liderazgo Situacional	40
2.3.7. Liderazgo Transaccional.	40
2.3.8. Liderazgo Transformacional.	40
CAPÍTULO III	41
EL DIRECTOR DE LA ESCUELA SU LIDERAZGO Y REPERCUSIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO ESCOLAR.....	41
3.1. El liderazgo en el ámbito educativo	41
3.2 Perfil y características requeridas para el desarrollo del puesto de director.....	43
3.3. El director del plantel de educación primaria	47
3.4. E l director como líder de la comunidad educativa.....	49
3.5. E l e m e n t o s del liderazgo del director en la Escuela Primaria.	51
3.6. Toma de decisiones.	51
3.6.1. La delegación.....	52
3.6.2.Control.....	53
3.6.3 Motivación	55
3.6.4.Comunicación	56
3.6.5. Confianza	58
3.7. El liderazgo del director y su influencia en el ambiente de trabajo escolar.....	58
3.7.1. Integración	59
3.7.2. Colegiación.....	60
3.7.3. Apoyo a iniciativas	63
3.7.4. Resolución de problemas.	63
3.8. El director y su grupo docente.....	64
3.8.1 Limitaciones De La Función Del Maestro	65
CAPÍTULO IV	67
LA DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CONTEXTO EDUCATIVO ACTUAL	67
4.1 Gestión Educativa.....	67
4.2. Modelos De Gestión.....	71

4.2.1. Modelo Normativo	72
4.2.2. Modelo Prospectivo.....	72
4.2.3. Gestión Estratégica.....	73
4.2.4. Modelo Estratégico Situacional.....	74
4.2.5. Gestión De Calidad Total.....	74
4.2.6. Gestión Participativa Y Democrática.....	76
4.3. La Gestión Educativa En México	79
4.4. Gestión Escolar.....	82
4.5. Características De La Gestión Escolar	92
4.5.1 Autonomía	92
4.5.2 Democracia (Participativa).....	95
4.5.3. El Trabajo En Equipo	96
4.6. Las Dimensiones De La Gestión Escolar	100
4.6.1. Dimensión Pedagógica-Curricular	101
4.6.2. Dimensión Organizativa	102
4.6.3. Dimensión Administrativa.....	103
4.6.4. Dimensión comunitaria y de participación social.....	104
4.7. Nuevas Funciones De Los Directores En El Modelo De Gestión Escolar.....	105
4.7.1. El Directivo Como Educador Y Animador Pedagógico.....	106
4.7.2. El directivo en función de informador y comunicador	107
4.7.3. El Directivo Como Gestor De Los Recursos	109
4.7.4. El Directivo En Función Administrativo-Jurídica.....	109
4.7.5. El Directivo Como Gestor De Una Política Institucional.....	109
CONCLUSIONES.....	110
RECOMENDACIONES.....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

INTRODUCCIÓN

En el tiempo actual es necesario considerar la importancia de la educación como factor de desarrollo, para lograrlo es indispensable la participación y responsabilidad de los agentes implicados en el proceso educativo para asumir el papel que les corresponde según su área.

Sin duda el liderazgo de los directores y la Gestión escolar es de gran relevancia para crear condiciones favorables que generen en los mismos, un trabajo en equipo, resolver problemas, participar y establecer propósitos escolares. El papel del liderazgo que el director juega es vital ya que funge como eje de equilibrio entre el trabajo y el equipo de profesores que lo realiza. En otras palabras más que administrativos de escuela se requiere de líderes capaces de crear condiciones adecuadas de trabajo que permitan a la comunidad escolar dirigirse hacia el logro de los propósitos educativos.

Conocer los diferentes estilos de liderazgo que adoptan los directores de las diferentes escuelas primarias es fundamental para que de ahí se pueda identificar e irse aproximando y partiendo de la definición de lo que es un líder, sus características, cualidades, funciones, etc. El presente trabajo se inicia del supuesto que los directores son clave para ayudar a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar, por esto presento los rasgos, perfiles y elementos con que

debe contar un director para generar una buena gestión escolar y un liderazgo favorable, lo anterior abordado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Aborda y se hace un recorrido a lo largo de todos los actores involucrados en el proceso, la interpretación y la descripción de la importancia de la gestión educativa, y fundamentalmente de las adecuaciones en materia educativa.

Capitulo II. Se abordan los principales conceptos de liderazgo que pudieran servir como punto de referencia para determinar los estilos de liderazgo ejercidos por los directores de escuelas de educación primaria.

Capitulo III. Se dan a conocer las cualidades y características que ha de reunir un director para generar un ambiente de trabajo escolar favorable.

Capitulo IV: Consiste en el análisis, la interpretación y la descripción de la importancia de la gestión educativa, y fundamentalmente de las dimensiones de la gestión educativa.

CAPITULO I.

FUNDAMENTACIÓN

1.1 Antecedentes

El 1 de diciembre de 2012, al dirigir su primer mensaje a la nación como presidente de la República, Enrique Peña Nieto anunció las primeras doce decisiones presidenciales, dentro de las cuales se encontraba el envío de una reforma educativa al Congreso de la Unión para su análisis y discusión.

El 2 de diciembre de 2012, el presidente de la República, Enrique Peña Nieto; Gustavo Madero Muñoz, presidente del Partido Acción Nacional; Cristina Díaz Salazar, presidenta interina del Partido Revolucionario Institucional; y Jesús Zambrano Grijalva, presidente del Partido de la Revolución Democrática, firmaron el Pacto por México. Uno de los cinco grandes acuerdos es la creación de una sociedad de derechos y libertades, el cual a su vez contiene un acuerdo por la educación de calidad y con equidad que sería impulsada mediante la presentación de una reforma legal en materia educativa con tres objetivos:

Aumentar la calidad de la educación básica, reflejándose esto en los resultados de las evaluaciones internacionales como PISA. Aumentar la matrícula y la calidad de la educación media superior y superior. Recuperar la rectoría del Estado Mexicano en el sistema educativo nacional.

1.2 Contenido estructural de la reforma educativa y la creación del área de Gestión.

La reforma está estructurada para buscar el mejoramiento constante y el máximo logro educativo de los estudiantes y la profesionalización docente, siendo el Estado quien garantizará los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de docentes y directivos para el cumplimiento de tal precepto constitucional en un marco de inclusión y diversidad. Se eleva a rango constitucional la posibilidad para que los padres de familia puedan expresar su opinión sobre los planes y programas educativos. Además, se establecen diversas reformas a los artículos 3 y 73 constitucionales y se adiciona una nueva fracción al artículo 3 constitucional.

Una vez publicado el decreto en el Diario Oficial de la Federación, el Congreso de la Unión tiene seis meses para expedir la Ley del Instituto Nacional de Evaluación de la Educación, así como las reformas a la Ley General de Educación.

1.2.1 Sistema Nacional para la evaluación de la Educación.

Se añade al artículo 3 constitucional la fracción IX para crear el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, coordinado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y se le da a este último el carácter de organismo público autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propios. La labor del instituto será evaluar la calidad, el desempeño y los resultados del sistema educativo nacional en

la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior; para ello deberá: El artículo tercero constitucional establece que todo individuo tiene derecho de recibir educación preescolar, primaria y secundaria. También se elevó a rango constitucional la facultad del Ejecutivo Federal para determinar los planes y programas de estudio de la educación básica y normal. Además con la reforma que se realizó en el 2012 se estableció la obligatoriedad de la educación media superior.

El Estado ha quedado obligado a proporcionar la educación que permita desarrollar las facultades del ser humano, fomentar el amor a la patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y la justicia.

El sistema educativo ha experimentado un atraso en todos sus niveles, así ha quedado reflejado en las evaluaciones nacionales e internacionales que han demostrado lo mucho que hay que hacer para mejorar la calidad en el aprendizaje de los alumnos. De tal forma que, derivado del Pacto por México, los partidos políticos, el Gobierno de la República y el Poder Legislativo impulsan una reforma que moderniza el Sistema Educativo para contar con niños y jóvenes con mayores oportunidades.

La reforma educativa plantea la necesidad de contar con personal docente calificado, preparado y competitivo. Por tal motivo, se realizó una modificación constitucional a la Fracción III del artículo Tercero, en el que incluye la creación del Servicio Profesional Docente, en la cual se establece que los logros y formación de

los maestros, permitirá su pertenencia en el cargo y quienes aspiren a puestos de dirección y supervisión deben tener las cualidades requeridas y debe corresponderse al desempeño y mérito profesional.

La reforma educativa también plantea la creación del Instituto Nacional para la Evaluación, para esto se adiciona la fracción IX al artículo Tercero. La finalidad es que éste Instituto tenga autonomía y capacidad técnica para evaluar al Sistema Educativo Nacional a nivel preescolar, primaria, secundaria y nivel medio superior. Además plantea Autonomía de gestión en las escuelas, pretende un mejor uso de los recursos públicos en beneficio de los planteles, de tal forma que la comunidad podrá decidir cuáles son sus necesidades y en que se debe invertir los recursos.).

- Diseñar y realizar mediciones a los componentes, procesos o resultados del sistema educativo.
- Expedir lineamientos para las autoridades educativas federales y locales para las evaluaciones correspondientes.
- Generar y difundir información para la toma de decisiones tendientes a mejorar la calidad de la educación.

La dirección del instituto estará a cargo de una Junta de Gobierno compuesta por cinco integrantes que durarán en el cargo siete años de forma escalonada con posibilidad de una sola reelección. La elección de los integrantes de la Junta de Gobierno la realizará el Senado de la República, y en sus recesos la Comisión Permanente, a propuesta del presidente quien enviará una terna a los legisladores

quienes los citarán a comparecer y posteriormente realizarán la votación. En caso de que el Senado de la República rechace la totalidad de la terna, el Ejecutivo Federal deberá presentar una nueva terna para la elección, si esta segunda terna es rechazada, el presidente podrá nombrar al integrante de la Junta de entre uno de los integrantes de dicha terna. Si el Senado de la República no resuelve dentro de un plazo de treinta días la elección de alguna de las ternas, el presidente tendrá la facultad de nombrar a un integrante de la terna como parte de la Junta de Gobierno del instituto. La Presidencia de la Junta de Gobierno será nombrada por el voto mayoritario de tres de sus integrantes.

1.2.2 Servicio Profesional Docente

Se reforma el artículo 73 constitucional para que el Congreso tenga la facultad de establecer el servicio profesional docente en términos del artículo 3 constitucional. Adicionalmente se reforma el artículo 3 constitucional para que el ingreso al servicio docente y la promoción a funciones directivas o de supervisión en la educación básica y media superior sea mediante concursos de oposición. La Ley reglamentaria del artículo 3 constitucional fijará los criterios, términos y condiciones para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio profesional docente, en todo caso deberán corresponder al mérito del docente en su desempeño para obtener una evaluación justa y adecuada. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) tendrá atribuciones para evaluar el desempeño y resultados del Sistema Educativo Nacional. Para esto, la reforma busca dotarlo de autonomía

constitucional —como sucede con instituciones como BANXICO, INEGI o el IFE— y con ello otorgarle facultades para diseñar y realizar los cambios necesarios que vaya requiriendo el sistema educativo. Se buscará que el INEE esté formado por personas con reconocida capacidad y que sea un cuerpo colegiado el que realice la selección de estas, aunque el presidente de la junta de gobierno del INEE será propuesto ante el Senado de la República por el titular del Poder Ejecutivo nacional. Todos aquellos ingresos y promociones dentro del sistema educativo que no sean conforme la ley se consideran nulos.

1.3. Sistema de Información y Gestión Educativa

Se prevé la creación del Sistema de Información y Gestión Educativa en el que se contenga la información recabada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía sobre un censo de escuelas, maestros y alumnos con el fin de tener toda la información del sistema educativo. El secretario de Educación Pública, Emilio Chuayffet, junto con el presidente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Eduardo Sojo, anunciaron el Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica que se realizará de septiembre a noviembre de 2013 para presentar resultados en diciembre del mismo año.

1.3.1. Autonomía de gestión

Se contempla el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas para resolver los problemas de operación básicos, con el fin de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos y resolver problemas de operación

básicos, donde las instancias gubernamentales autorizarán a los directores de los planteles educativos (escuelas) para la resolución de estos retos, ello con ayuda de los de padres de familia, maestros y alumnos.

1.3.2. Escuelas de tiempo completo

Se establecen las escuelas de tiempo completo de forma gradual, conforme a la suficiencia presupuestaria, para que la jornada educativa sea entre seis y ocho horas y las instalaciones sean aprovechadas para el desarrollo académico, cultural y deportivo. En las escuelas que así se requiera, se impulsan esquemas de suministro de alimentos nutritivos por micro empresas locales. De igual modo, se prohíbe la venta en las escuelas de alimentos que no cumplan con el objetivo de fortalecer la salud de los estudiantes. Por ninguna circunstancia se le negará al estudiante o alumno la entrada de la escuela ya sea primaria, secundaria lo importante es ver estudiar a los alumnos o estudiantes.

1.3.3. Proceso legislativo - Iniciativa presidencial

El 10 de diciembre de 2012, el presidente Enrique Peña Nieto envió al Congreso de la Unión la iniciativa en materia educativa, haciendo uso de las facultades que le confiere el artículo 71 constitucional y con fundamento en el artículo 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. A dicha iniciativa se anexa un documento signado por los presidentes de los tres principales partidos políticos nacionales: Gustavo Madero de Acción Nacional, Jesús Zambrano de la Revolución Democrática y Cristina Díaz del Revolucionario Institucional, esto dentro

del marco de acuerdos del Pacto por México. De igual modo se adjunta el dictamen de impacto presupuestario de dicha iniciativa realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

1.3.4. Cámara de Diputados

La iniciativa llega a la Cámara de Diputados el 10 de diciembre de 2012 a través de la Subsecretaría de Enlace Legislativo de la Secretaría de Gobernación mediante oficio del Subsecretario Felipe Solís Acero a la Mesa Directa de la Cámara. Al día siguiente, 11 de diciembre se publica la iniciativa en la gaceta parlamentaria y se envía para su estudio y análisis a la Comisión de Puntos Constitucionales con opinión de la Comisión de Educación Pública y Servicios Educativos.

El 12 de diciembre, la Comisión de Educación Pública y Servicios Educativos hace llegar a la Comisión de Puntos Constitucionales su opinión favorable sobre la iniciativa al considerarla viable. Ese mismo día, la Comisión de Puntos Constitucionales aprueba en lo general la iniciativa con 26 votos a favor y 2 en contra.⁶ Un día después, 13 de diciembre se aprueba en lo particular por la Comisión con cinco modificaciones.

Dentro de las modificaciones realizadas en la Comisión de Puntos Constitucionales se encuentran que: se añade que los padres de familia puedan

expresar su opinión sobre los planes y programas educativos, se modifica el término miembros por integrantes de la Junta de Gobierno del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, se especifica de que la infraestructura educativa pueda ser utilizada no solo para el desarrollo académico, si no también para los desarrollos deportivos y cultural y se modifica la forma en la que se elegirán a los integrantes de la Junta de Gobierno del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

El 19 de diciembre se llevó al pleno de la Cámara de Diputados la iniciativa presidencial con las cinco modificaciones realizadas en comisiones y se aprueba en lo general con 424 votos a favor, 39 en contra y 10 abstenciones.⁸ Después de la presentación y votación de las reservas se aprueba en lo particular y al finalizar la sesión, se envía al Senado de la República para efectos del artículo 72 constitucional.

1.3.5. Senado de la República

El 20 de diciembre se recibe el proyecto de decreto aprobado en la Cámara de Diputados y se envía para su análisis a las Comisiones Unidas de Puntos Constitucionales, Educación y de Estudios Legislativos Segunda. Ese mismo día, en la sesión vespertina del Senado se presenta el proyecto de decreto ya aprobado por las comisiones unidas y se procede a la discusión y votación en lo general resultando 113 votos a favor y 11 en contra. Posteriormente se procede a la discusión y aprobación en lo particular, en la que se acepta el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas ante los órganos de gobierno que correspondan, se eleva a

rango constitucional el derecho de los mexicanos a recibir una educación de calidad y se busque la opinión de los maestros en los planes y programas educativos.

Al ser aprobada en lo general y en lo particular con modificaciones, la iniciativa fue devuelta a la Cámara de Diputados para su análisis, discusión y votación en los términos del artículo 72 constitucional.

1.3.6. Aprobación del Congreso de la Unión

El 21 de diciembre llega el proyecto de decreto nuevamente a la Cámara de Diputados, la cual dispensa los trámites y aprueba que se discuta y vote inmediatamente al considerarlo asunto de urgente y obvia resolución.¹⁰ La votación en lo general recoge 360 votos a favor, 51 en contra y 20 abstenciones, de igual modo se aprueba en lo particular sin modificaciones. Se envía a las legislaturas de los estados para su ratificación conforme el artículo 135 constitucional.

1.3.7. Ratificación de Congresos Locales

Según lo dispuesto en el artículo 135 constitucional, al ser la reforma educativa una reforma constitucional, para que sea válida después de aprobada por dos terceras partes de las Cámaras de Congreso de la Unión, la mayoría de las legislaturas de los estados deben aprobar las reformas y adiciones del proyecto de decreto.

El primer estado en aprobar la reforma educativa fue Chiapas. Se sumaron a la aprobación del proyecto de decreto los estados de Baja California, Coahuila,

Aguascalientes, Estado de México, Tamaulipas, Veracruz, Querétaro, Colima, Guerrero, Chihuahua, Nayarit, San Luis Potosí, Durango, Sinaloa, Hidalgo, Campeche, Yucatán, Baja California Sur, Jalisco, Zacatecas, Tabasco, Quintana Roo, Puebla y Nuevo León.

1.3.8. Promulgación

Una vez ratificada por los congresos estatales, el 6 de febrero de 2013, la Cámara de Diputados declaró constitucional la reforma, mientras que el Senado de la República lo hizo al día siguiente. Fue promulgada por el Ejecutivo el 25 de febrero en compañía de los integrantes del Consejo Rector del Pacto por México y su secretario de Educación Pública y publicada al día siguiente en el Diario Oficial de la Federación.

1.3.9. Leyes secundarias

El 13 de agosto de 2013, el presidente Enrique Peña Nieto envió al Congreso de la Unión sus tres iniciativas de leyes reglamentarias vinculadas a la reforma educativa. Al estar en periodo de recesos el Poder Legislativo, la Comisión Permanente las recibió para su análisis y discusión turnándolas a la Comisión de Educación y Servicios Educativos de la Cámara de Diputados. Dicha comisión aprobó las tres leyes reglamentarias y las turnó al Pleno de la Cámara de Diputados para su discusión en el periodo extraordinario que fue convocado. El 22 de agosto, en la segunda sesión del periodo extraordinario, la Cámara de

Diputados aprobó la reforma a la Ley General de Educación y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, y las envió a la Cámara de Senadores, quien ratificó ambas iniciativas al día siguiente. El 1 de septiembre, los Diputados aprobaron la Ley General del Servicio Profesional Docente y los Senadores lo hicieron el 3 de septiembre.

El 10 de septiembre de 2013 en la Residencia Oficial de Los Pinos, Peña Nieto promulgó las tres leyes reglamentarias de la reforma educativa, se publicaron al día siguiente en el Diario Oficial de la Federación, con esto se da por terminado el proceso legislativo de la reforma educativa.

Estas leyes secundarias son en específico: Gestión escolar. La autonomía de gestión no implica la privatización de las escuelas, si no la posibilidad para que puedan tomar las decisiones que permitan su mejor funcionamiento, siempre dentro de la normatividad de carácter general. En este sentido, la ley señala que los programas de gestión escolar tendrán como objetivos: usar los resultados de la evaluación como retroalimentación para la mejora continua; desarrollar una planeación anual de actividades, con metas verificables, y administrar en forma transparente y eficiente los recursos que reciban para mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos resolver problemas de operación básicos y proporcionar la participación de la comunidad escolar. Gratuidad. Las reformas a la ley fortalecen el principio de gratuidad de la educación impartida por el estado al incorporar la prohibición de condicionar la inscripción, acceso, los exámenes o al entrega de documentos al pago de contraprestación alguna. Es importante señalar

que el fortalecimiento de la educación pública que la nueva legislación propone evitara que muchos padres de familia realicen el esfuerzo de búsqueda de otras opciones pues encontrarían en la educación pública que el estado imparte las ventajas que para sus hijos desean. Escuelas de tiempo completo. La ley dispone que las autoridades educativas establezcan, de forma paulatina y conforme a su presupuesto escuelas de tiempo completo con jornadas de entre 6 y 8 horas para aprovechar mejor el tiempo disponible para desarrollo académico deportivo y cultural de los alumnos. Alimentación. Se incorporara en la ley la prohibición en las escuelas de alimentos que no favorezcan la salud de los educandos. Sistema de información y gestión educativa (SIGED) la ley prevé la creación del SIGED como la plataforma que contenga los datos necesarios para la operación del sistema educativo, permitiendo una comunicación directa entre los directores de escuela y el resto de las autoridades educativas. se establece como una medida para fortalecer la equidad educativa el compromiso por parte del ejecutivo federal, de revisar la fórmula del fondo de aportaciones de la educación básica y normal (FAEB). Esto en los artículos transitorios.

CAPITULO II

EL LIDERAZGO ELEMENTO CLAVE EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

Es innegable que en la escuela, por el cargo asignado, es el director quien puede ejercer el liderazgo, de manera que éste propicie las bases para una convivencia armónica entre profesores, alumnos y padres de familia. Todo esto con el fin de lograr los propósitos planteados.

Partiendo de este supuesto, el liderazgo que ejerce el director de una escuela Primaria puede influir en el desarrollo de un ambiente favorable para obtener los resultados esperados. Surgió la inquietud de realizar esta investigación llamada "Liderazgo y gestión educativa en el nivel primaria", porque considero que dicha práctica no se realiza adecuadamente en la mayoría de las escuelas.

2.1. El Liderazgo.

"El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad

formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación, en distintos momentos y situaciones , 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente que dé respuesta a las motivaciones y fomento de estas”.

El liderazgo es un proceso de intercambio entre los miembros de un grupo. “El directivo escolar como líder debe actuar en relación con sus colaboradores. El punto de partida es que los grupos difieren entre sí, por lo que el estilo de liderazgo debe coincidir con el nivel de madurez de la persona o grupo que se está dirigiendo.” La fortaleza de cada grupo humano depende de sus dirigentes. El liderazgo es el pivote de la formación y solidez de cada célula social.

“El concepto de buen Liderazgo” está influido por el contexto, social y cultural, es decir, lo que hoy en día puede ser un buen líder, tal vez no lo sea en otro contexto o momento. El cambio en las tareas y los grupos que se dirigen es el cuarto dilema, dado que, en un sistema, la tarea, el contexto o los subordinados pueden cambiar y cada uno puede requerir una adaptación por parte del líder.”

“El liderazgo se define como una relación entre el líder, sus seguidores y las características de la tarea y la situación.”

(Aurora, 2001)

Por lo tanto, lo que aquí se pretende es brindar un marco de referencia que

permita entender la contribución del liderazgo del directivo a la eficacia de la escuela, pues hay que reconocer que en muchos casos los directivos son empíricos, es decir, que no han sido preparados para dirigir, y su tendencia a actuar es acorde con su propia personalidad o con “modelos aprendidos de sus anteriores figuras de autoridad”. (Torres Estrella M., 1998)

“El liderazgo es una función social, los líderes dan cohesión y unidad al grupo. Sin un liderazgo definido, los miembros tienden a pelearse por el poder, por sus propios objetivos en perjuicio de los intereses de la colectividad. El líder es el depositario de las expectativas, de los valores, las creencias y esperanzas del grupo, por eso es apoyado y respaldado. Así, el liderazgo es una función social”. (Casares Arranguiz David., p. 88)

El liderazgo es la capacidad de influir en otros para el logro de los objetivos de un grupo y es preferible que sea compartido. Existen dos funciones básicas que debe desempeñar el dirigente, la primera se relaciona con los objetivos que deben cumplirse, por lo tanto aquí entran las habilidades individuales de orientar, guiar, dirigir, evaluar las tareas, corregir empujar y alentar a los miembros de la comunidad.

La segunda se relaciona con el funcionamiento mismo del equipo es decir con la habilidad de escuchar, reconocer, vivir, integrar, buscar, , mediar diferencias, negociar, hacer, crear, capacitar, valorar a las personas y celebrar sus logros.” (Líderes y Educadores, 2002)

El liderazgo es una decisión personal, de asumir la responsabilidad de influir, integrar, orientar, representar los intereses del grupo en la consecución de los objetivos comunes. No es una función espontánea, requiere de un acto de voluntad del líder y un acto de voluntad de los colaboradores. El liderazgo es un compromiso ético de relación. El líder se compromete a influir en el grupo y sus miembros y a aportar su energía y talento en la conducción y el logro de los objetivos. Por compromiso entendemos el pacto establecido para beneficio mutuo.

“El liderazgo de crecimiento y de logros, tiene dos cometidos al mismo tiempo, los objetivos grupales y el crecimiento de los miembros de dichos grupos.” (David, Líderes y Educadores, p. 91, 2002)

El liderazgo se aprende, las habilidades y capacidades básicas para ser un líder efectivo se aprenden. No importa el nivel de que se trate, ya sea un director general de una organización, el presidente de un país, un padre de familia, un maestro en su salón de clases, un jefe de departamento en el servicio público o un supervisor en una fábrica, se pueden desarrollar las habilidades y capacidades de liderazgo. Se puede fortalecer la capacidad de dirigir, orientar, motivar, vincular y desarrollar a las personas y los grupos.

En su libro, intitulado Liderazgo. James Mac Gregor Burns (2002)

clasifica a los líderes en tres grupos: Los poderosos, los negociadores y los transformadores, los primeros son la expresión más primaria del liderazgo, busca una base de poder y la obtiene de manera tal que siempre consigue la mayor ventaja. Este tipo de líderes no escatima recursos ni medios, incluida la violencia. Los negociadores y los transformadores son personas que, de manera típica, intercambian recursos e influencias, y aunque quizá el más poderosos dentro de la negociación sale con la mayor ventaja, sin embargo ambos resultan beneficiados.

“Los líderes transformadores son dirigentes que surgen en tiempos de crisis y cambios como su nombre lo indica, tienen como propósito transformar desde las reglas del juego hasta la visión de lo que su grupo debe alcanzar como meta. Los líderes transformadores rompen con las inercias someten a consideración de sus grupos soluciones radicalmente diferentes a lo que se venía haciendo y constituía una rutina.” (Maxwell Jonh C., Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo,, 2000)

Existen cuatro niveles de responsabilidad profesional en cualquier escuela. El nivel de alta dirección corresponde al primer nivel de liderazgo en la organización, es decir, al director. La alta dirección de una escuela (con sus

colaboradores), muestra su capacidad emprendedora en la medida que descubre el corazón ideológico de la escuela y lo comunica a los demás y aclara la forma en que la operación se orientará para cumplir con dicho corazón ideológico. El nivel de liderazgo en las escuelas es alta gerencia, la componen todas las cabezas de las áreas funcionales. Es decir los líderes de cada una de las áreas académicas y administrativas en que se divide la escuela.

El nivel de la gerencia media, es el estrato donde se ejerce el liderazgo que organiza la operación de la escuela. En una escuela, el personal de gerencia media muestra su capacidad emprendedora en la medida en que sabe traducir un objetivo general y su lineamiento tanto de la escuela como de la SEP, en acciones concretas para cumplir con sus metas muy específicas sea administrativo o académico.

Por último los colaboradores sin responsabilidad de jefatura también ejercen un cierto tipo de liderazgo en la organización. Este liderazgo emprendedor lo manifiestan los colaboradores con tres actividades, el 1) autocontrol, 2) la autodirección y 3) el autoaprendizaje. Este liderazgo facilita la relación mutua de confianza, donde los profesores se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro.

2.2. El Líder

El término líder, se refiere a los individuos quienes atraen a otros; son personas que poseen la habilidad o capacidad de dirigir de manera exitosa para alcanzar un objetivo o una meta. En el diccionario de las Ciencias de la Educación LÍDER del término inglés leader designa al jefe o dirigente de un grupo. Su función se llama liderazgo y se refiere al ejercicio de la autoridad interiorizada y aceptada por un grupo.

2.2.1. Características de un líder

- 1) Vocación de servir para ser capaz de dedicar su tiempo y esfuerzo sin esperar nada a cambio, más que el desempeño de su trabajo y disposición.
- 2) Irradian energía positiva que transmiten a los demás para que siempre tengan una visión optimista ante las diferentes problemáticas que se le presentan.
- 3) Confiar en el potencial de las personas que lo rodean para desempeñar las actividades requeridas en su labor docente.
- 4) Confianza en sí mismos para emprender con creatividad actividades en equipo y en base a esto se dé un aprendizaje mutuo.
- 5) Comprenden las necesidades e imprevistos que eventualmente se les presentan a sus seguidores para apoyarlos y motivarlos a superar éstos

obstáculos presentados con éxito.

Si estas características citadas se transportaran a nuestra realidad educativa y conociéramos que directores las poseen, si no en su totalidad aunque sea algunas, que les permitan conformar el tipo de escuelas que se requiere en la actualidad, con profesores comprometidos con su labor, para lograr una mejora que se refleje en la educación que reciben los alumnos.

Alfarez señala que el líder tiene ciertas responsabilidades y funciones que cumplir. Al adaptarlas a un director de escuela, se enumeran de la siguiente manera:

Define sus metas y las de la escuela. Estimula a la comunidad educativa. Evalúa los resultados. Es un modelo para los docentes. Motiva a los profesores.

Proporciona la información necesaria. Acepta ayuda externa, delega actividades y aprende de los errores cometidos. (Alfarez, 1992:31)¹⁶

Aquí, cabría resaltar dos aspectos, primero, el Director de la Escuela Primaria como líder debe ser capaz de unir y dirigir a la comunidad educativa hacia el logro de propósitos comunes y predeterminados tomando en cuenta las

condiciones existentes en el centro escolar y lo que el grupo docente puede y debe hacer. Segundo, debe reafirmar su posición como líder ante la comunidad educativa a través del conocimiento de las normas, expectativas y valores que poseen.

2.2.2. Tipos de Líderes.

En el caso de los directores de instituciones de educación primaria, por lo general son designados al cargo por autoridades correspondientes y, que desde ese momento están comprometidos a dirigir con éxito ese plantel. Existen directores positivos y negativos. Los directores son positivos cuando hacen hincapié en recompensas orales y escritas o asignación de comisiones y grados acordes a la capacidad y preparación profesional del docente. Los directores son negativos cuando hacen hincapié en los castigos y se comportan dominantes y superiores con los docentes.

2.3 Estilos de Liderazgo.

Podría decirse, que el trabajo de un líder y el equipo que dirige, requiere de un apoyo mutuo; los directores de la escuela requieren del apoyo y ayuda del profesorado en mayor o menor grado para lograr los propósitos de

la escuela. Este apoyo dependerá del tipo de relaciones que éste establezca en el trabajo. Tomando como punto de referencia la clasificación que presenta Koontz, se ubican cinco estilos de liderazgo que adoptan los directores escolares.

2.3.1 Liderazgo Autoritario o Autocrático.

En el estilo autoritario el director se caracteriza por ser dogmático, firme y concebir a la escuela como un “ordenador” que él se encarga de programar. El líder autócrata asume la responsabilidad al tomar todas las decisiones sin consultar a nadie y sobre la base de sus propios intereses o de necesidades especiales dentro y fuera de la comunidad educativa. Posteriormente, da órdenes que espera los demás cumplan y supervisa meticulosamente las actividades encomendadas a los maestros.

El director autócrata está orientado al logro de las metas educativas fijadas por él mismo y por lo tanto, concede poco valor al conocimiento, comprensión y consideración del profesorado a su mando. Tampoco considera necesario establecer algún tipo de comunicación con el personal que labora en el plantel escolar, ya que, según su punto de vista, las relaciones interpersonales son

superfluas. Para este líder, la comunicación con los docentes se limita a dar órdenes.

Al realizar alguna reunión con el personal docente, se limita la comunicación únicamente a asuntos no controvertidos, evadiendo los temas que potencialmente pudieran ocasionar división entre los miembros de la comunidad escolar. Evita e ignora la oposición y enfrentamiento con los maestros al no ofrecerles alguna posibilidad para conocer las quejas, las críticas y hasta las sugerencias o alternativas que se le propongan, al bloquear los canales formales de comunicación. Son los canales informales de influencia y comunicación a los que da mayor importancia. Mantiene un rígido e intenso control sobre los profesores, algunas veces considera necesario emplear el engaño como método de control organizativo.

A manera de síntesis, el estilo de liderazgo autoritario se manifiesta como una situación “poder sobre”, donde el director utiliza su posición y su autoridad para lograr que las personas ejecuten lo que él considera debe hacerse. Ball (1987) afirma que este estilo es más común entre directores de largos años de servicio o en escuelas donde las tradiciones son valores muy queridos y defendidos por el grupo dominante. A la fecha, podrán decirse que aunque todavía existen autócratas los directores están buscando formas más democráticas para ejercer sus funciones dentro del plantel escolar.

De la investigación se ha encontrado que un grupo con líder oficial, tosco y dominante se caracteriza por una intensa competencia, deseos de revancha, falta de aceptación entre sus miembros, donde unos a otros se culpan y se agraden. Existe resistencia oculta por parte de los miembros del grupo a ejecutar las órdenes, se frena la iniciativa, el ingenio, no se fomenta el trabajo en equipo y por lo tanto no se manifiesta en las personas el deseo de cooperación. En otras palabras, el estilo autoritario produce individuos inmaduros, dependientes, obedientes, conformistas, dóciles, con sentimientos de confusión y aflicción, carentes de crecimiento personal como consecuencia de no poder asumir decisiones frente al trabajo en común y estar fuertemente insatisfechos con su trabajo, con sus compañeros, con su jefe y con la misma institución.

Con base en Chehaybar y Kuri el estilo autoritario presenta las siguientes características:

La tiranía, donde el jefe se coloca por encima de toda ley colectiva y ejerce un poder arbitrario, según el principio “el grupo soy yo”. El estilo patriarcal que admite la réplica y demandas e incluso contraposiciones. Sin embargo, queda claro que la decisión queda reservada al jefe. El estilo personalista en donde se dan estrechas relaciones personales entre la persona central y los distintos miembros del grupo, utiliza el ruego o la propia simulación como medio de influencia y en su honor se hace con

gusto lo que él quiera.

2.3.2 Liderazgo Paternalista o Benevolente.

En este estilo el director escolar es una curiosa mezcla del director autoritario y del director democrático. Del primero toma aspectos de fondo, tales como el control y la exclusividad en las decisiones importantes, del segundo toma aspectos de forma, entre los cuales pueden mencionar la relación y el acercamiento con el personal docente. El director benevolente utiliza la propuesta en lugar del mandato; deja a los docentes tomar decisiones en cosas sin trascendencia, ya que las decisiones más importantes las toma él. Con esto no quiere decirse, que no esté dispuesto a escuchar las ideas, opiniones e inquietudes de los profesores, antes de tomarlas. A la mayoría de los profesores les simpatiza pues es amable, protector y los respeta. Salvo aquellos que detectan su verdadera actitud y lo repudian y se relacionan con él con cierta precaución. Para lograr lo que quiere utiliza su relación de amistad y no su autoridad. “Controla con mano de hierro en guante de terciopelo”, esto es, hace uso de una fuerza en forma de ternura, convencimiento, chantaje afectivo, protección, etc.

El director paternalista tiene una confianza relativa en el personal y sólo se permite cierta comunicación con los maestros. Respecto a la información que transmite y recibe, siempre está intensamente teñida de afectividad. Este tipo de director motiva con algunas recompensas y algo de temor y castigo: perdona a los que se enmiendan, castiga a los que no cooperan al “sorprenderlos” en alguna falta y hacerles ver qué y porqué serán castigados.

El líder a la hora de tomar decisiones puede ser más autócrata que benevolente, lo mismo que cuando no consigue los resultados que busca. Aun cuando hay aceptación abierta de los objetivos, los miembros del grupo no se sienten responsables del logro de los miembros, ni tampoco se sienten satisfechos con su trabajo.

2.3.3 Liderazgo Laissez-Faire. Rienda Suelta.

Es un estilo que toma nombre de una actitud directiva que deja que todo suceda de una manera pasiva, condescendiente, sin intervenir. Un director pusilánime depende de los profesores para fijar sus propias metas así como medios para alcanzarlas, pero no se siente identificado con las mismas. Utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, evita las responsabilidades y las delega en el personal docente sin darles instrucciones completas ni tomar decisiones lo que provoca un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando los profesores proceden a efectuar el trabajo encomendado.

El director sólo supervisa al personal y de manera personalizada cuando ocurre algún problema dentro de la institución educativa. De lo contrario, concede a los docentes un alto grado de libertad para realizar sus actividades

cotidianas. Piensa que su papel es apoyarlos al proporcionarles información que les solicita, brindarles asesoramiento cuando se lo piden y actuar como contacto con las autoridades educativas inmediatas. En este estilo, el director aparentemente confía en los profesores y deja que cada uno se desenvuelva por sí mismo. Actúa amistosamente, pero se abstiene de valorar, ya sea en sentido positivo o negativo. Esta conducta puede ser por timidez o porque experimenta sentimientos de indiferencias y menosprecio por su personal. Además, no se interesa ni preocupa por felicitar a los maestros cuando están cumpliendo satisfactoriamente con su trabajo, les sanciona cuando no lo hacen. De ahí que los profesores busquen sus propias fuentes de motivación.

Este estilo se considera apropiado cuando se ejerce la dirección sobre un grupo de profesionales altamente motivados que puedan tomar por sí mismos decisiones y las lleven a cabo. De lo contrario, trae como consecuencias el desconcierto y la inseguridad dentro del grupo, al mismo tiempo el que los miembros experimenten indiferencia o menosprecio por su dirigente.

Para Chehaybar un sistema Laissez-faire (dejar hacer) no ayuda al personal a desarrollar el sentido de dirección o de un programa coherente, al producirse un rápido ~~desmoronamiento~~ desmoronamiento del grupo, que se manifiesta en la formación de subgrupos y crecientes rivalidades que conducen a la disolución definitiva del grupo.

2.3.4. Liderazgo Consultivo

El director crea un clima participativo. Promueve la comunicación de arriba abajo y viceversa y aunque tiene una confianza sustancial, pero no total en los profesores, éstos confían en él. El liderazgo del director asume la forma de propósitos por alcanzar. Para lograrlos promueve la responsabilidad entre los profesores y dan gran importancia a los procesos de control.

Reconoce las cualidades, logros y esfuerzos de los docentes y los premia, lo cual propicia que estos muestren una actitud favorable hacia la escuela, sientan satisfacción por su trabajo y acepten abiertamente los propósitos propuestos y raras veces muestren resistencia hacia los mismos. Utiliza ocasionalmente los castigos y también algo de participación por parte del personal.

El director consultivo toma las decisiones importantes en el plantel, después de consultar al grupo de profesores y evaluar las opiniones, ideas y puntos de vista expuestos. Este estilo puede ser ventajoso cuando el compromiso y la cooperación de los docentes son importantes y resultan valiosos sus conocimientos y experiencias. Por otra parte, si las sugerencias y aportaciones de los miembros del grupo no siempre son tomadas en cuenta, puede provocar en ellos mayor frustración que cuando se les manda sin consultarnos.

2.3.5 Liderazgo Democrático o Participativo.

El director conserva ampliamente la dirección del grupo de trabajo, sin embargo, presta atención a los docentes para discutir a fondo la solución respectiva de tareas o problemas para conseguir un acuerdo óptimo. Concentra toda la atención en las actitudes e intereses del grupo de trabajo pero sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr armonía y participación activa entre el personal a su cargo mediante una mayor eficiencia y eficacia de la comunidad educativa. Este tipo de director no pierde poder ni incrementa la vulnerabilidad de su posición, por el contrario aumenta su fuerza porque sus acciones tienen el pleno apoyo del plantel. El director democrático es capaz de crear lealtad de grupo, esto es, la sensación de responsabilidad personal por la relación de metas del grupo y pleno apoyo del plantel, una serie de esfuerzos por el logro de éstas. No ejerce un control directo sobre las acciones de los profesores en forma individual, ya que constituye relaciones de labor en cooperación con los miembros del personal y consigue que cada profesor se responsabilice de su tarea. Para ejercer este estilo se considera que el director sea diestro en los procesos de grupo a fin de que ayude a los miembros a definir y lograr los propósitos; pensar, tomar y alcanzar decisiones, mostrar posibilidades y prestar ayudas metódicas para que puedan tomarse acuerdos y llevarse a cabo. Promueve el trabajo en equipo y la

comunicación en todos los niveles, tiene plena confianza en los docentes y éstos en él, lo cual hace que toda la comunidad educativa se sienta identificada con la escuela. Además el director al elogiar o criticar al personal es objetivo y justo.

Este estilo supone el cumplimiento de algunos elementos básicos como son los siguientes:

- I. Tolerancia hacia la minoría de las opiniones.
- II. Saber escuchar otras opiniones.
- III. Libertad de exposición de opiniones.
- IV. Participantes informados y enterados para juzgar los problemas en forma correcta.
- V. Compromiso por parte de los participantes en la toma de decisiones.
- VI. Hacer a un lado los intereses personales.
- VII. Tener valor de defender la opinión propia, el interés propio y la habilidad para hacerlo en la debida forma.

El efecto más decisivo es la práctica de modos de comportamiento colegiales y la solución de conflictos, cuando entre los miembros del grupo surgen las inevitables discrepancias. A los profesores se les considera tanto en el plano profesional como en el humano. En un grupo dirigido por un líder democrático nace el sentimiento de nosotros, crece y perdura, aún sin la persistencia del jefe de grupo. Koontz, reconoce que existe una interacción o dependencia de un grupo de personas a seguir a aquellos que consideran que les ofrecen los medios para cumplir con sus deseos personales.

2.3.6. Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional se define como el proceso de influir en las actividades de una persona o grupo en los esfuerzos que se realicen para el logro de metas en una situación dada.

2.3.7. Liderazgo Transaccional.

El “Liderazgo transaccional” se caracteriza por basar las relaciones entre el líder y los colaboradores en el reconocimiento y la recompensa o sanción con los que aquél incentiva la conducta de estos en función del grado en el que han alcanzado los objetivos establecidos.

2.3.8. Liderazgo Transformacional.

Muchas de las características del Liderazgo atribuidos a los directivos eficaces corresponden a lo que se denomina “Liderazgo transformacional” propio de quienes se concentran en objetivos a largo plazo, hacen hincapié en la importancia de determinados valores que tratan que sus colaboradores acepten, procuran transformar en lugar de adaptarse a ellas las estructuras en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que aspiran implantar en el grupo y motivar a las personas a que trabajen con ellos a fin de

que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional. Un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus profesores es un líder transformacional. Es decir establece un proceso mediante el cual desarrolla la posibilidad de que determinen su propia actuación.

CAPÍTULO III

EL DIRECTOR DE LA ESCUELA SU LIDERAZGO Y REPERCUSIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO ESCOLAR

3.1. El liderazgo en el ámbito educativo

Si bien es cierto, que algunas personas nacen con una serie de habilidades naturales más que otras, la capacidad de ser líder no es más que un conjunto de habilidades que se aprenden y mejoran, pero ese proceso no ocurre en forma inmediata, ya que el liderazgo es muy complicado, pues tiene muchas facetas:

respeto, experiencia, fortaleza emocional, habilidad para tratar con las personas, disciplina, visión, momento de inercia, y oportunidad, por eso es que los líderes requieren de mucha maduración para ser eficaces.

A principios de la administración de Carlos Salinas de Gortari, se anunció el proceso para la modernización educativa. El 16 de enero de 1989 se instala la Comisión Nacional de Consulta, a partir de los resultados obtenidos se prepara el Programa Nacional de Modernización Educativa, estableciéndose como prioridad la renovación de los contenidos y métodos de enseñanza y el mejoramiento de la formación de maestros.

El 18 de noviembre de 1991 el SNTE publicó el documento Modernizar la Escuela Primaria, en el cual se hacen siete propuestas de acción donde se destaca la importancia del papel del director para generar las condiciones que permitan la integración y el trabajo colegiado entre los maestros.

El 18 de enero de 1992, ya siendo Secretario de Educación, Ernesto Zedillo Ponce de León, se firma el Acuerdo nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en el que se muestra un panorama general sobre la situación de educación actual y presentado como estrategia principal la reformulación de contenidos y materiales educativos, así como la renovación de los libros de textos que permitan mejorar la calidad de la educación, atendiendo las necesidades básicas de aprendizaje de los niños mexicanos.

3.2 Perfil y características requeridas para el desarrollo del puesto de director.

El perfil del director está delineado con base a especificaciones del puesto contenidas en los manuales de organización del plantel de Educación Primaria en los Estados y en el Distrito Federal e incluye las características adicionales al cargo referidas a los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para el ~~desempeño eficaz del mismo.~~

El perfil del puesto contempla los siguientes aspectos:

Escolaridad: Título de profesor de Educación Primaria. Experiencia haber desempeñado el puesto de profesor de grupo. Iniciativa: para tomar decisiones, con respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, así como manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios. Capacidad para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y resolver problemas actitud de respeto, compromiso y responsabilidad.

Además de cubrir el perfil, el profesor que aspire al puesto debe reunir una serie de características, que a continuación se presentan clasificadas en las ocho materias administrativas que orientarán su trabajo como director escolar. En cada una de ellas sólo se hace mención de las recomendaciones relacionadas con el ejercicio del liderazgo del director.

a) Rasgos en relación con la materia de planeación.

Para llevar a cabo una programación adecuada de propósitos, estrategias y actividades que se realizarán en el plantel, con base en el diagnóstico de necesidades que se realiza al inicio del curso escolar y que se plantean en el plan de trabajo anual. Se recomienda contar con información acerca de los objetivos y metas establecidas por el sistema educativo al que pertenece el plantel. Identificar las necesidades de integración y coordinación del trabajo escolar, así como las medidas requeridas para su solución.

b) Rasgos en relación con la materia técnico- pedagógica.

El director ha de apoyar al personal docente para que planes y programas de estudio se cumplan, así como se realice bajo normas y lineamientos el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje. Para el cumplimiento de esta función se requiere y en su caso, se recomienda conocer los contenidos del programa de estudios vigente. Brindar orientación al personal docente para el cumplimiento de los programas, objetivos y metas educativos, respecto al desarrollo de las áreas comprendidas en ellas.

c) Rasgos en relación con la materia de organización escolar.

Para designar las actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa como la asignación de grupos,

comisiones, y algunas otras. Se recomienda manifestar una actitud de apoyo y cooperación que auxilie y oriente directamente al personal a su cargo en el desarrollo de las actividades. Asumir una actitud de respeto e interés cuando el personal docente le manifieste sus intereses y expectativas. Integrar grupos de trabajo con personal docente, a fin de favorecer la colaboración necesaria para el desarrollo de las actividades laborales. Tomar decisiones oportunas y adecuadas para lograr el óptimo funcionamiento del plantel. Proponer a los integrantes de la comunidad educativa la realización de acciones efectivas para la solución de problemas que se presenten en el desarrollo de las funciones que les corresponden

d) Rasgos en relación con la materia de control escolar.

El director deberá controlar la ejecución de las actividades encomendadas a cada uno de los miembros de la comunidad para asegurar el logro de los propósitos establecidos en el plan de trabajo anual de la escuela, para lo cual se recomienda implementar acciones y mecanismos para la realización y control de las actividades que realizan dentro del plantel.

e) Rasgos en relación con la materia de supervisión.

Para evaluar la aplicación de los planes y programas de estudio, así como el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se recomienda, orientar a los docentes, sobre dinámicas de grupo, relaciones humanas, aspectos didácticos, pedagógicos y académicos cuando detecte desviaciones en las acciones tendientes

a lograr los objetivos educativos. Evaluar en forma sistemática todas las actividades que se desarrollan en el plantel, lo mismo que orientar al personal docente para que lleve a cabo esta actividad con respecto al grupo que tiene a su cargo

f) Rasgos en relación con la materia de recursos humanos.

Para lograr que la planta docente mantenga una actitud de compromiso y llevar a cabo los propósitos educativos satisfactoriamente, es indispensable, identificar los problemas laborales y definir soluciones más apropiadas con el propósito de lograr el óptimo funcionamiento del plantel. Orientar y motivar al personal a su cargo para alcanzar las metas y determinar soluciones pertinentes cuando existan desviaciones. Contar con información básica sobre la administración del personal educativo tener disposición para la coordinación, comunicación y recepción de las sugerencias que le presenta el personal a su cargo y, en su caso, delegar autoridad. Manejar su posición en el ámbito del plantel, de modo tal que permita la conservación y fortalecimiento de su papel como líder de la comunidad educativa.

g) Rasgos en relación con la materia de recursos materiales:

En esta materia el director es necesario para que racionalice el uso de los bienes disponibles en el plantel.

h) Rasgos en relación con la materia de recursos financieros:

Para manejar los ingresos de la escuela con transparencia y eficacia. Se requiere que tanto el director en coordinación con la sociedad de padres de familia

trabajen conjuntamente, este perfil y estas características. En su mayoría difieren de las que presentan los aspirantes al puesto de directores, ya que no existen mecanismos adecuados de selección, establecidos por las autoridades correspondientes, para verificar que los docentes que pretenden el puesto de director de escuelas primarias lo posean.

Ya en el cargo el profesor asignado se enfrenta a una actividad, en la mayoría de las veces desconocida para él, sobre todo, cuando no se le da la capacitación específica requerida para ejercerla. De ahí que los directores, aún cuando se esfuercen por llevar a cabo su trabajo, de la mejor manera, este lo realicen en la mayoría de las veces por intuición, tanteo o improvisación, al verse rebasados por diversas carencias y limitaciones personales, entre las que pueden citarse el no saber ejercer el papel de líder, el desconocer la importancia del ejercicio de la administración y de las funciones de la normatividad, además, la falta de capacidad previa y el tipo de selección que se realiza al ascender a director. Debe admitirse que en la actualidad, la mayor parte de los directores no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes, además de carecer de la necesaria capacidad organizativa.

3.3. El director del plantel de educación primaria

En nuestro sistema educativo, la función directiva se define como la primera autoridad encargada del correcto funcionamiento, organización,

operación y administración de la escuela y sus anexos. De igual forma, los directores de escuelas en su trabajo diario deben atender tareas que van desde vigilar la entrada, la hora del recreo y la salida de los alumnos, pasando por la elaboración de oficios o documentos y llenado de formatos durante todo el ciclo escolar, pero principalmente en su inicio y término, los cuales le son requeridos por las autoridades escolares a través de la supervisión escolar, hasta aquellas actividades que están relacionadas con el mantenimiento del edificio escolar. Sin dejar de lado, por supuesto, las tareas técnico-pedagógicas.

Es importante destacar que la actividad directiva puede representar un ejercicio problemático cuando no se logra una interacción positiva sobre su equipo de trabajo en el plantel y si no se cuenta con apoyo por parte de las autoridades educativas (supervisión escolar) para ejercer o ejecutar su liderazgo. Por el cargo asignado, el director y los maestros asumen diferentes roles. El primero asume la responsabilidad de que la escuela funcione mientras que los segundos, tienen a su cargo un grupo de trabajo. Aunque hay actividades que realizan de manera similar tanto los docentes como el director por mantener la organización del plantel: atender grupos, visitar a los profesores, indicar a los niños cómo comportarse, etc., aún cuando estas actividades son similares, no son iguales porque la categoría que ocupan los docentes dentro de la escuela les permite desenvolverse con mayor soltura que el director y aunque tiene que acatar las disposiciones de éste, pueden llegar a influir y hasta modificar dichas disposiciones cuando no son consultados o cuando contravienen a sus intereses.

Sin embargo, los directores deben avanzar manteniendo un equilibrio entre

las actuaciones referentes de la tarea, y las actuaciones relativas a las personas, buscando un clima de relaciones humanas satisfactorio.

3.4. El director como líder de la comunidad educativa.

Sabemos que el director de una escuela primaria es el responsable del buen funcionamiento de la organización, operación y administración de la escuela. Y el liderazgo que desempeña es fundamental en su actuar cotidiano para impulsar el desarrollo de las actividades que vinculen a padres de familia, cumpliendo con el compromiso formativo de sus hijos, exhortándolos a trabajar en conjunto con los maestros. Para esto debe abrir canales de comunicación que le permitan construir una relación sólida y un sentido de responsabilidad en el funcionamiento del plantel. El diseño y desarrollo local del currículum puede, en efecto, provocar un mayor *compromiso* y capacidad para cambiar de los centros. Como vio bien Rowan (1990: 354), al contraponer ambas estrategias (control vs. compromiso), la estrategia de compromiso rechaza el control burocrático como un modo de mejora escolar y, en su lugar, aboga por desarrollar planes de trabajo innovador que apoyen la toma de decisiones del profesorado y el incremento de compromiso en las tareas de la enseñanza. El supuesto de este enfoque es que las prácticas de gestión colaborativas y participativas desatarán la energía y los conocimientos de los profesores comprometidos y, por tanto, traerán consigo una mejora en el aprendizaje del alumno.

El estilo de liderazgo que ejerza un director no debe dejar de lado sus relaciones con los alumnos a los que debe tratar con amabilidad, motivarlos y si es necesario llamarles la atención cuando presenten una conducta inadecuada. Es notorio que al ejercer un liderazgo el director no se relaciona únicamente con

las personas que realizan alguna función dentro de una escuela, sino que van más allá del edificio, llámense autoridades educativas, locales, sindicales, y municipales. Siendo el director un líder y guía dentro de la comunidad escolar le corresponde propiciar condiciones que generen un ambiente de trabajo que favorezca la cordialidad, armonía, convivencia y el desarrollo de actividades, para lograrlo es conveniente que el director:

- Se asegure que todo el personal docente tenga conocimiento de los objetivos y metas del trabajo común.
- Comparta experiencias e ideas de todos los docentes cuando éstas contribuyan al logro de objetivos planeados.
- Proporcione la información necesaria al personal a su cargo para orientar en forma adecuada el desarrollo de las actividades.
- Establezca y mantenga los canales de comunicación interno y externos, a fin de facilitar el trabajo del personal y de las comisiones respectivas.
- Se familiarice de manera amplia con el medio social en el que se desenvuelven las actividades del plantel.
- Fomente el trabajo en grupo con el fin de promover la solidaridad y la unión entre los integrantes de la comunidad escolar.
- Muestre disposición para proporcionar orientación y estímulos

necesarios a su personal en el desarrollo de las actividades recreativas, culturales y deportivas.

3.5. Elementos del liderazgo del director en la Escuela Primaria.

Los elementos del liderazgo que se tomaron como base son los siguientes:

- Toma de decisiones
- Delegación
- Control
- Motivación
- Comunicación
- Confianza

3.6. Toma de decisiones.

La toma de decisiones es una función directiva relevante, ahora bien, una decisión puede tomarse de manera impulsiva o considerándola de forma detenida, lo ideal sería lograr un término medio para aplicarla en determinadas situaciones y que no fuera una responsabilidad única del director, sino que los profesores fueran tomados en cuenta y participen en distintas formas y utilizando algunas técnicas y se utiliza únicamente para que los profesores conozcan la existencia de un problema y que debe ser tomada una decisión sobre el mismo. Para hacerlo

puede adoptar diferentes posturas como la democrática que consiste en presentar el problema a los maestros y pedirles que den sugerencias aunque finalmente el director tome la decisión. En los noventa el término impreciso, ambiguo o *vago* de “reestructuración” escolar –como ha dicho Tyack (1990) – llega a convertirse en uno de los más en *boga*. Comienza una ola en que gran cantidad de trabajos educativos emplean el término, permitiendo acomodar “reestructuración escolar” a una variedad de propuestas sobre las soluciones a la educación. Como ya evidenciaba Elmore (1996: 20) El tema de la reestructuración escolar puede dar cabida a una diversidad de concepciones acerca de lo que es discutible en la educación, así como a una diversidad de soluciones favorecidas por ciertos grupos de intereses en busca de problemas. Como el tema de la reestructuración escolar es flexible e inespecífico, funciona bien como punto de reunión y reanimación para reformadores. Pero una vez definido el tema, puede empezar a dividir más bien que a unir a diversos intereses políticos. Es decir, hay suficiente miga detrás de las propuestas de reestructuración como para constituir un programa de reformas, y si la hay, qué problemas políticos y prácticos ocasiona el programa.

3.6.1. La delegación

El proceso de delegación se refiere a la distribución de tareas. En muchas de las escuelas primarias la asignación de tareas se hace simplemente bajo el criterio personal del director, lo que lleva a que los profesores las realicen tan sólo por cumplir, sin interés y con el menor esfuerzo posible. En estos casos,

el director podría no delegar por temor a los errores que pudieran cometer los docentes y las posibles consecuencias de la autoridad del director o el que los maestros al desarrollar un buen trabajo le hicieran perder su estatus.

Aunque no debe dejarse de lado, el hecho de que en algunas escuelas el director al asignar los grupos, las comisiones o algún trabajo especial, así como las actividades a realizar por cada profesor durante un festival u homenaje tome en cuenta las habilidades, características, motivación de los maestros; además de permitirles que actúen de manera autónoma, de tal manera que no se vean precisados a pedir constantemente permiso por cada una de las actividades que llevarán a cabo, o esperar que se les indique qué o cómo realizarán tal o cual actividad, lo que permite un mejor desempeño de los docentes y por ende mejores resultados en su labor. Delegar, entonces, es traspasar trabajo a un docente o a un grupo de ellos lo cual denota confianza y una valoración satisfactoria de las capacidades de las personas en las que se delega.

3.6.2.Control

Muchos de los directores han confundido la verdadera finalidad del control con la mera “vigilancia” de los docentes, al estar pendiente de que asistan regularmente, estén dentro de sus salones, el que no “pierdan el tiempo”

platicando durante el tiempo laboral, cuando su otra parte es verificar que los profesores estén cumpliendo con su trabajo de acuerdo a los lineamientos establecidos, por ejemplo, la presentación oportuna del avance programático, las boletas de calificaciones, el registro de asistencia y evaluación para apoyarlos y estimularlos. Cuando una organización se basa en el control de las personas para lograr la eficiencia, ésta no se logra porque cada miembro se aísla en su tarea y pierde interés por el objetivo de la organización como un todo. El maestro se encierra “con sus alumnos dentro de su salón de clases” y no se preocupa por los problemas que sucedan fuera de éste, ni tampoco le interesa participar en actividades que tiendan a mejorar su labor y que repercutan en el aprovechamiento del alumnado. Sólo le interesa cumplir con sus horarios y con lo que a él le corresponde, lo cual “en muchas ocasiones genera rivalidades, pleito, envidias, grupos enfrentados y chismes”.

En otros casos, encontramos directivos que bajo el pretexto de que los profesores son “profesionales de la educación” y por lo tanto agentes responsables de su actuar cotidiano dentro de la institución no monitorean ni evalúan el trabajo que éstos realizan al interior de las aulas y les dan completa libertad de acción, lo que lleva a que el personal no se sienta comprometido con su labor y sólo vayan “saliendo del paso”, pero ¿de qué mecanismo puede echar mano el director para llevar a cabo el servicio que se presta en la escuela? Pues bien, el mismo quehacer cotidiano abre la posibilidad de construir varias estrategias de vigilancia pedagógicas, que aunque asistemáticos e informales resultan fructíferas y le

permitan al director ejercer su liderazgo entendido como apoyo y estimulación, entre otras, se pueden citar las siguientes estrategias:

1. Una forma de contribuir y cuidar la buena realización de las tareas escolares es que el director participe en ellas, ayudando en las diversas actividades, estar al tanto de su desarrollo y de la forma en que han sido organizados.
2. El establecimiento de “políticas de seguimiento” de los grupos que van más atrasados con el objeto de evitar rezago escolar.
3. El establecimiento de criterios de control tales como el esfuerzo puesto en la realización del trabajo.

Otras técnicas o medios que pueden emplearse por el director para evaluar los estados de labor que realiza el personal docente son, las visitas didácticas evaluativas o de ocasión que se realiza a cada uno de los grupos para descubrir y estimular las capacidades individuales de los profesores así como el orientarlos, asesorarlos y ayudarlos a analizar críticamente su propio trabajo.

3.6.3 Motivación

El director también debe motivar a los docentes con el fin de que

contribuyan al logro de los propósitos educacionales, para ello debe conocer las necesidades e interés del personal al vincularse con él. La motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento del plantel ni de la asesoría al proceso de enseñanza–aprendizaje que tiene a su cargo el director, por el contrario se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral. La motivación en este sentido se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente del plantel. Puede decirse que el ejercicio del liderazgo por parte de los directores dentro de la comunidad educativa no los convierte en jefes o en los únicos que saben y mandan, más bien, son los que proporcionan los medios para identificar y operar estrategias para la resolución de problemas que surjan en la misma institución con la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa.

3.6.4.Comunicación

Puede indicarse que la comunicación es primordial para el director como líder de la comunidad educativa, ya que a través de esta se pueden establecer propósitos educativos comunes y alcanzar acuerdos entre el grupo docente para el logro de los mismos. Se fijan cuatro básicos en relación con a) una propuesta educativa y b) acuerdos empleados por el líder para comunicarse, los cuales son:

- 1). Para dar información en la realización de las tareas que permita el esfuerzo positivo en la autoestima de los profesores y que los haga sentirse satisfechos en el trabajo.
- 2). Para cambiar opiniones, actitudes de alguna persona.
- 3). Para buscar información que le permita reducir su incertidumbre, acerca de las expectativas que sostienen otros y de cómo otros perciben su desarrollo.

El tener información sobre los individuos y sus problemas considerar sus opiniones y la organización de sus propias metas le permite desarrollar estrategias para alcanzarlas.

- 4). Para dar información en forma individual o grupal, acerca de una variedad de temas con énfasis sobre responsabilidades, evaluación, entendimiento de metas y objetivos.

Así el director debe suministrar información precisa en tonos adecuados para todo el profesorado, pues dependiendo de la forma en que se comunique con ellos será la reacción de estos no sólo hacia él, sino hacia el trabajo que tengan que realizar. Por lo tanto, para que en los planteles escolares exista

un buen ambiente de trabajo es indispensable que exista una buena comunicación entre todos sus miembros, comunicación que indudablemente debe ser fomentada por el director escolar.

3.6.5. Confianza

Dentro de la escuela, los miembros se consideran a sí mismos respetados y dignos cuando ven que se les acepta y cuando se sienten seguros para expresar un punto de vista diferente o minoritario sin miedo a censuras ni represalia alguna por parte de sus colegas o del mismo director. El respeto entre docentes y director, incluye reconocer sus sentimientos, pensamientos e ideas. La confianza, por lo tanto, es sumamente importante para emprender cualquier actividad que implique un esfuerzo conjunto. Así un director que valora la franqueza, la sinceridad, la colaboración y que además alienta al profesorado a participar con autonomía probablemente establezca un ambiente de confianza en comparación con aquel directivo que no lo haga.

3.7. El liderazgo del director y su influencia en el ambiente de trabajo escolar

En este apartado, se acentúa la trascendencia que tiene el ejercicio del

liderazgo del director de escuela para propiciar un ambiente de trabajo que motive a los docentes a lograr niveles de resultado cada vez mejor y más acordes a la necesidad de sus beneficiarios. Para tal acción Milbrey Mc Laughlin señala cinco aspectos para promover la motivación en los profesores, es importante que haya una integración y comunicación y apoyo a iniciativas para desenvolverse en un mejor ambiente.

3.7.1. Integración

Se caracteriza porque la unidad de propósitos, líneas de organización y metas claras propician un sentimiento de solidaridad y un sentido colectivo de responsabilidad entre el profesorado. El director debe motivar y estimular a los docentes a tener expectativas compartidas y un sentido de propósitos de grupo que les permita juzgar su actuación, no sólo frente a metas individuales sino también a metas establecidas por la escuela como un todo. El director del centro escolar debe impulsar y ser promotor de los valores y los principios de cada comunidad educativa, debe darlos a conocer y fomentar la aplicación de estos, ya que mejoran el proceso educativo, y los fines del centro, las relaciones interpersonales, en una palabra, lo que debe definir a un grupo, y mejor una comunidad educativa.

Es necesario vivir y compartir valores y concretarlos en objetivos para que nazca y se desarrolle el sentido grupal. Naturalmente este sentido de pertenencia

común no es tarea de pocos días ni fácil de lograr, requiere de un trabajo constante por parte de todos los miembros de la comunidad educativa y de una actitud positiva por parte de esta para lograrlo. El tener objetivos y metas claras permite crear un sentimiento de solidaridad entre el director y los maestros alrededor de un propósito compartido y sirve como una fuente de motivación, debido a que el crecimiento individual se considera la productividad y logro de la escuela. En un ambiente integrado, los problemas o errores, de un profesor son considerados responsabilidad del grupo más que como una falla individual. De forma similar, la satisfacción y la recompensa profesional viene tanto de formar parte de un grupo afectivo como el de ser un individuo afectivo. Así, en un “ambiente integrado los docentes se esfuerzan por adquirir nuevas habilidades y estrategias”.

3.7.2. Colegiación

En un centro escolar, además de la participación individual se requiere del trabajo en equipo que “hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra, y que todos usen su ingenio o experiencia para resolver las cuestiones que son de todos. De ahí que las escuelas con un ambiente colegiado deben proporcionar oportunidades para la interacción del profesorado que sirva como fuente de estimulación, motivación y control profesional al favorecer el compromiso con la organización y las metas profesionales. Al contrario, en un

centro escolar con bajos niveles de intercambio colegial es difícil crear normas compartidas o construir un sentido con objetivos comunes para la mejora de la enseñanza.

Los momentos de intercambio colegiado son un soporte del esfuerzo por trabajar; el Consejo Técnico es el espacio que da la oportunidad para la discusión académica entre la planta docente. Es donde el director puede ir creando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas para crear una comunidad educativa.

El Consejo Técnico es el espacio formalmente reconocido del que dispone el profesorado para reflexionar y actuar sobre el ámbito pedagógico, su valor radica en que presenta una oportunidad para contraponer, al trabajo aislado, el esfuerzo colectivo; al empirismo y la improvisación de soluciones a los problemas del aula, la reflexión sistemática, la acción en torno a metas compartidas. Un Consejo Técnico orientado a apoyar el trabajo docente y la gestión escolar influye en algunos comportamientos de las escuelas, como los que a continuación se mencionan:

- La forma de ejercer la autoridad; de dar y abrir espacios para la discusión y la participación de los docentes en la toma de decisiones sobre cuestiones relacionadas con la enseñanza.

- La importancia-técnico-pedagógico del trabajo docente en las actividades que se realizan en la escuela.
- La forma de entender y de relacionarse con el medio social de los alumnos.
- La integración de la planta docente y su sentido de pertenencia a la escuela, a partir de las cuales se establece sus posibilidades de acción conjunta.

Para coordinar adecuadamente el intercambio en el Consejo Técnico es necesario que el director se apoye en los profesores para manejar las siguientes tareas:

- Conducir y manejar el grupo, al moderar el debate, centrar las decisiones, mediar las situaciones conflictivas.
- Dirigir el proceso de análisis de temas, esto es, establecer una temática que capte el interés de los compañeros, delimitar el problema a discutir, fomentar la consulta para enriquecer las explicaciones del grupo y establecer alternativas frente a los problemas planteados.

De no lograr el apoyo de los compañeros maestros, difícilmente el director conseguirá que el grupo se mantenga en el tema, argumente, escuche, etc. Aquí, el diálogo conforma un punto de partida para dar inicio al entendimiento entre los maestros, quienes comparten una misma realidad y enfrentan problemas

similares, por ello, el dialogo se constituye en un instrumento fundamental para el trabajo en el Consejo Técnico.

3.7.3. Apoyo a iniciativas

En un ambiente de apoyo a las iniciativas, el director fomenta las oportunidades y capacidades individuales, además de crear un ambiente interesado en encontrar, apoyar e impulsar propuestas de mejoramiento escolar que contemplen una mayor participación del grupo de trabajo. Los ambientes educativos que estimulan y dan soporte a las iniciativas del profesorado tienen una notable influencia en la motivación y la implicación del profesorado, ya que fomentan las oportunidades individuales para experimentar nuevas opciones. Por el contrario, cuando las iniciativas son frenadas por las dificultades que implican su realización, o por los resultados negativos de experiencias anteriores, los profesores acaban perdiendo el interés por la innovación. La dirección, entonces, es un elemento clave para promover o impedir cambios en los centros.

3.7.4. Resolución de problemas.

La motivación de los profesores y la productividad pueden ser

favorecidas en un ambiente en que se resuelvan los problemas y no se oculten simplemente. Un entorno de resolución de problemas se caracteriza por un fuerte sentido de grupo que anima a reflexionar y explorar modos de mejorar el trabajo a través de la apertura y el intercambio, que permite una atención y un diagnóstico más colectivo. Un ambiente de resolución de problemas asume como norma el cambio, la revisión constante y el establecimiento de las condiciones para un nivel más alto de estimulación y crecimiento profesional. También proporciona motivación para que los maestros crezcan y mejoren, al reconocer las áreas que requieren atención y las diversas formas de apoyo para abordarlas y mejorarlas. Cuando en la escuela se afrontan problemas educativos como algo cotidiano en el ámbito de la actuación profesional, los maestros se sienten estimulados a comunicar sus preocupaciones y a considerarlas como cuestiones colectivas, lo cual favorece al mejoramiento del trabajo escolar y el desarrollo profesional del profesorado

3.8. El director y su grupo docente.

Las agrupaciones son necesarias para vivir y formar un conjunto armónico; de ahí que cuando se habla de un liderazgo del director y de su influencia en el ambiente de trabajo tenga que pensarse en el grupo docente. Un director no puede actuar en forma solitaria o aislada dentro de una escuela, requiere de una estructura que le apoye en las funciones que debe desempeñar. En ocasiones, dentro de las escuelas se forman diversos grupos, para el desarrollo de este trabajo considero

a los que llamaremos grupos formales e informales. Darling-Hammond (1995) llama la falacia de la inteligencia jerárquica donde los niveles más altos del sistema creen estar más informados (además de autorizados) para la toma de decisiones que las propias bases; se produce una quiebra (cuando no desengaño), surgiendo la visión de que la política estandarizada es –por sí misma– incapaz de provocar la deseada mejora.

Los grupos formales son los que se estructuran por intereses afines y se rigen por normas compartidas, sienten un sentimiento de pertenencia hacia la escuela y persiguen objetivos afines. Los grupos informales son aquellos en que cada miembro actúa como lo desea, con libertad y bajo su propia individualidad e intereses. En un plantel, el director y los docentes deben constituir un grupo organizado, ya que sus funciones están previamente definidas y relacionadas entre sí. Al director corresponde el funcionamiento de la institución y a los profesores atender el grupo de niños que les asignan. Suele suceder que al interior del grupo docente, surjan situaciones de inconformidad por diferentes causas, en estos casos, la conducta del director es difícil de pronosticar, ya que podría recurrir al diálogo con ambas partes, con la finalidad de lograr un ambiente agradable que repercuta en el trabajo escolar.

3.8.1 Limitaciones De La Función Del Maestro

Las autoridades creen que la capacitación mejora la calidad en la educación, sin embargo, esto no sucede por las siguientes razones:

- 1) No existe un proceso de apropiación por parte de los participantes. Los maestros acuden a los cursos por la acreditación, no por una necesidad profesional autentica, por tanto, no se da un compromiso con el proceso.
- 2) Existe desconexión entre la realidad de quienes diseñan estos contenidos y el trabajo de los docentes.
- 3) Los contenidos se imparten en forma tradicional y se pretende que el docente aplique un proceso pedagógico activo al regresar al aula. Este método carece de suficiente reflexión-acción y participación.
- 4) Estos procesos de capacitación no ofrecen un modelo de cambio. Irónicamente, se pretende lograr el cambio a partir de la representación de un método tradicional.

CAPÍTULO IV

LA DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CONTEXTO EDUCATIVO ACTUAL

4.1 Gestión Educativa

La gestión educativa como disciplina es relativamente reciente, con una base teórica aún en construcción, su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos. La gestión educativa se puede precisar como el conjunto de procesos necesarios y útiles para tomar decisiones acerca de las acciones que potencian las prácticas pedagógicas (razón de ser de las organizaciones educativas), ejecutarlas y evaluarlas. Bajo esta lógica, en México la gestión educativa es la acción de la SEP para dirigir y gobernar los servicios educativos en especial la educación básica con equidad, relevancia, eficacia y eficiencia. Permitiendo a su vez que las instituciones tengan la capacidad para construir innovaciones adecuadas a escenarios diferentes.

Hasta los años 70, se consideraba que la administración centralizada era una manera para sostener y llevar adelante la expansión de los sistemas educativos nacionales en América latina y en especial en México. En la modalidad centralizada y verticalista las decisiones y organización se toman las decisiones a nivel central y rigen el sistema educativo. “El poder central se ocupaba del financiamiento, de la elaboración y administración del currículo, de la contratación del personal docente y administrativo, de la elaboración de las distintas normativas, de su implementación y supervisión de su cumplimiento”. El sistema verticalista asumió que la condición para

tornarse más eficaz en potenciar los aprendizajes de niños y jóvenes, es delegar funciones a los niveles de base, restituyéndole a la escuela su autonomía para pueda asumir, con responsabilidad cada uno su responsabilidad y función que se le fue asignada. Hallack, afirma que la delegación de funciones a la unidad educativa en asuntos relacionados con el ejercicio del poder, tanto para la administración financiera y las cuestiones pedagógicas, como para las normativas y directivas, aseguran a las escuelas:

- Una gran flexibilidad en la obtención y empleo de los recursos;
- Habilidad para generar y distribuir recursos según las necesidades;
- Aumento de la capacidad creativa, de innovación y de experimentación;
- Aumento de la autonomía en la toma de decisiones;
- Disminución del control burocrático;
- Mayor participación e involucramiento de toda la comunidad educativa.

Con la delegación se promoverá una mayor calidad de los procesos y resultados académicos, más eficaces, mayor democracia e igualdad de responsabilidades para gestión escolar, que posteriormente hablaremos. Hallack, menciona que para asegurar todo lo anterior es necesario la redefinición de las tareas y responsabilidades entre los diferentes niveles (Central, intermedio y local), del sistema educativo.

- El Nivel Central: Establece las políticas básicas que aseguren una educación común para todos de calidad y con equidad. Así mismo, crea estrategias globales para monitoreo y seguimiento de los avances y retrocesos.

- El Nivel Intermedio: Es la Instancia que brinda el apoyo necesario para generar estrategias de comunicación entre el nivel central y la escuela.

- El Nivel local o la escuela: Desarrolla los proyectos a cargo de los directivos con la participación de la comunidad educativa.

En México, se ha intentado concretizar a partir de la descentralización llegar a estos puntos antes mencionados, pero la realidad educativa nos dice que falta tiempo y voluntad para lograr realmente lo que propone Hallack. El reto de la descentralización es lograr delegar poderes y responsabilidades, con la finalidad de implementar una estructura y una dinámica que genere resultados significativos.

Los desafíos que se presentan actualmente en relación con la necesidad de producir cambios profundos en la realidad escolar latinoamericana, han despertado gran interés por la gestión educativa, aspecto de suma importancia. La gestión educativa definida como la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar.

Con la transformación en la gestión educativa, será necesario modificar la función de los directores. Donde deberá de ejercer un liderazgo necesario para cumplir con los objetivos de la institución. Ellos son actores importantes cuyo impacto puede ser positivo en el mejoramiento de la calidad de los procesos escolares. Aguerro, sostiene que el gran desconocimiento de la dimensión 'empresarial' de la institución pública en el sentido del compromiso de la organización y sus actores con la eficacia y la eficiencia, y el incremento de concepciones educativas cada vez menos centradas en el conocimiento y más en los valores, fueron elementos que no ayudaron a que los aspectos de la gestión fueran valorizados.

Esto lo menciona ya que los sistemas de gestión y administración que todavía funcionan en países latinoamericanos, entre ellos México, todavía responden a modelos de organización institucional burocráticos. Es decir, pueden ser caracterizados básicamente como artesanales y basados en las relaciones personales. Es decir, que no hubo una capacitación de su personal. En su origen, tanto el tamaño de las escuelas, permitía la utilización de procedimientos administrativos

simples, basados en registros manuales, el personal lograba su cumplir ya que tenía una experiencia y la práctica. La vigencia del modelo burocrático dentro de la educación no es gratuita, si se menciona que el desarrollo social es diferenciado y desigual y que en ocasiones las instituciones se inclinan lo tradicional que por el cambio. Es decir, se prefiere hacer las cosas como se venían haciendo antes de experimentar nuevas formas.

Conforme fue creciendo el sistema hubo la necesidad de tener aun mayor control de las instituciones del sistema educativo. Lo que generó una mayor burocratización, pero en la actualidad hay un mayor compromiso para la capacitación de los que dirigen las instituciones con la finalidad de que tengan las herramientas necesaria para llevar a cabo su trabajo adecuadamente.

Por su parte, Fierro y Tapia argumentan que la gestión educativa se refiere “a la generación de modificaciones o ajustes en las estructuras normativas, de organización y/o funcionamiento del sistema educativo, desde el ámbito de la toma de decisiones”. Es interesante que en la concepción de este nivel de gestión se excluyan las cuestiones relacionadas con los procesos educativos de las escuelas, cuando el papel que pueden tener los directores y supervisores, estos últimos –como mandos medios– puede ser determinante.

La innovación en la gestión educativa se refiere a la generación de modificaciones o ajustes en las estructuras normativas, de organización y/o funcionamiento del sistema educativo en cuanto tal desde el ámbito de la toma de decisiones. Es interesante que en la concepción de este nivel de gestión se excluyan las cuestiones relacionadas con los procesos educativos de las escuelas, cuando el papel que pueden tener los supervisores –como mandos medios– puede ser determinante. Por esto convendría contribuir a investigar la relación entre ambos tipos de gestión y sus repercusiones en los procesos educativos.

En el estudio de la innovación en la gestión educativa se consideran tres ámbitos, los procesos: administrativos –para el análisis de las cuestiones normativas, organizativas y económicas–; los políticos-laborales –para examinar las formas de Max Weber, describe que la burocracia tiene las siguientes características: carácter legal de las normas y los reglamentos; de las comunicaciones; racional y división de trabajo; Impersonalidad en las relaciones; jerarquía de autoridad; rutina y procedimientos estandarizados; competencia técnica y meritocracia; especialización de la administración separada de la propiedad; profesionalización de los participantes; y establecimiento de normas. Este pensamiento burocrático ha construido una visión mecanizada y formalista de la organización escolar. Estos tres ámbitos de análisis son los que Justa Ezpeleta refirió desde hace más de una década para caracterizar la gestión pedagógica –por cierto, una de las caracterizaciones más fructíferas en el desarrollo de investigación en este campo– para “tender un puente hacia las gestiones política, administrativa y técnica, cuya autonomización en los niveles superiores a la escuela les ha hecho prescindir de esta instancia donde sus políticas para realizarse necesariamente confluyen”.

4.2. Modelos De Gestión

Los principios generales de la gestión pueden ser formalizados en modelos de gestión. Para Casassus los modelos de gestión son: “el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería comunicacional”. Menciona el autor que cada una de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas de modelos anteriores. Cada nuevo no anula el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, creando una acumulación teórica e instrumental.

4.2.1. Modelo Normativo

Se da durante los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los setenta, donde la planificación estuvo dominada por la visión normativa. Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo. Fue como resultado de dar racionalidad al ejercicio del gobierno, para alcanzar un futuro deseado a partir de acciones que era planificadas.

Para Casassus, la visión normativa se constituyó como un esfuerzo para introducir la racionalidad en el ejercicio de gobierno, en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación. En el ámbito educativo, la planificación estaba dirigida al crecimiento cuantitativo del sistema.

Sin embargo, la crítica a este modelo es la ausencia de la dinámica social en sus procesos de planificación, donde el supuesto parecería ser que es posible delinear el futuro o presentarlo como escenario único y cierto. Se enlaza además con una cultura vertical, característica del sistema educativo tradicional.

4.2.2. Modelo Prospectivo

Un segundo modelo en escena es el prospectivo, el cual aparece a fines de los sesenta. Comparte con el modelo anterior el mismo enfoque proyectivo del presente y futuro, donde el futuro es previsible por medio de la construcción de más de un escenario; a diferencia del modelo normativo, el futuro ya no es visto aquí como un escenario único, posible de determinar a partir del pasado, sino como uno posible entre otros.

El modelo tiene una perspectiva racionalista constituida en la proyección de escenarios alternativos desde un punto de vista técnico. Donde además, el manejo financiero sigue siendo un elemento clave para decidir entre las opciones y proyectos alternativos, en donde predomina el análisis costo-beneficio.

4.2.3. Gestión Estratégica

Un tercer modelo es la estratégica, está consiste en poseer normar y medios para alcanzar el escenario o futuro deseado lo cual puede tener un carácter estratégico (normas) o táctico (medios para alcanzar los objetivos). La gestión estratégica se concibe como una forma de comprender y orientar la organización escolar y la acción educativa. Es decir, llega a ser un proceso práctico y generador de decisiones.

También es vista como la capacidad de articular por medio de una planeación los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros) para alcanzar los fines deseado. Durante los años ochentas, se introducen elementos de programación presupuestaria e instrumentos de análisis estratégico (FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), destinados a proteger y permitir la presencia y permanencia de las instituciones en contextos cambiantes.

Cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

4.2.4. Modelo Estratégico Situacional

El modelo estratégico situacional surge en un contexto de crisis e incertidumbre generalizadas (años ochenta), que evidencia la necesidad de introducir un análisis situacional en los procesos de planificación estratégica ya conocidos, a fin de identificar los posibles problemas que amenazan la viabilidad de los objetivos o escenario deseado.

Para Matus, una situación es donde está situado algo. Ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación con relación al actor y a la acción de éste. Por eso, una realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su situación.

En este análisis emergen los actores y se evidencia el papel que desempeñan según su ubicación, así como la diversidad y hasta oposición de sus intereses. Se reconoce también que cada realidad plantea sus propias condiciones de viabilidad, por lo que conviene multiplicar los lugares y entidades a cargo de los procesos de planificación, para que puedan determinar sus propios objetivos y recursos.

Además durante los inicios de los años noventa sobresale dos aspectos fundamentales de la gestión: la necesidad de buscar acuerdos y lograr consensos sociales de intereses comunes; y la de abrir camino hacia la descentralización educativa.

4.2.5. Gestión De Calidad Total

Entre los ochenta y los noventa emerge la preocupación por la calidad, llevada

al ámbito de la organización del trabajo en términos de calidad total. Otro de los modelos de gestión es de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos.

Es decir, Calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso.

Como se puede explicar trata de mejora los procesos, mediante la revisión sistemática, donde se busca la participación de todos los actores y mejorar con ello los procesos. En la educación se pueden mejorar los procesos se toman en cuenta que se deben eliminar aspectos que vayan en contra del mejoramiento de la escuela. El propósito la gestión de Calidad Total es mejorar lo que hay, deshacerse de lo que no funciona o tratar de mejorarlo.

Por medio del ciclo de Deming o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) se logra implementar la gestión de calidad total, tiene cuatro fases: Planificar, hacer, verificar, y actuar.

Planificar: Se identifica el problema y se definen sus características en el marco de una actuación y a partir de ahí elaborar un plan para mejorar el proceso. Es su elaboración deben intervenir todos los afectados por el problema.

Hacer: Ejecutar lo planificado, es decir, realizar el cambio que previsiblemente provoca la mejora.

Verificar: Recoger datos, analizar y comprobar los resultados obtenidos una vez efectuado los cambios. Es decir, se hace una evaluación tanto de los procesos como de los resultados.

Actuar: Se implementa las actuaciones necesarias para la correlación de los errores y la consolidación de los aciertos.

Adoptar el cambio si el resultado de la fase anterior es favorable a la mejora o, por el contrario abandonar y comenzar con un nuevo ciclo modificando el plan o corregirlo. Cada uno de los elementos tiene fases, que ayudan a tener mejores resultados. Es un ciclo que se representa por planificar, efectuar o hacer, verificar y comprobar y actuar. Vistos los procesos desde otra perspectiva, y consideradas la intensidad y la magnitud de los cambios en el contexto (década de los noventa), se plantea que no basta el esfuerzo por mejorar lo que existe, sino que se requiere de un cambio radical y cualitativo: es decir, de una reingeniería del sistema educativo. De otro lado, la “La reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.”

En especial el incremento de la visibilidad, demandas y poder de los actores locales, generados por los procesos de descentralización— y la naturaleza de los cambios del contexto social y económico mundial (valores, formas de organización y de ver el mundo) subrayan aún más la necesidad de un nuevo contrato social, que dé mayor argumento al apremio de transformar y no sólo mejorar la gestión educativa.

4.2.6. Gestión Participativa Y Democrática

En la actualidad la gestión participativa se ha convertido en un instrumento para transformar la vida de las escuelas, para dotarlos de una nueva cultura basada en

normas de colaboración, con la finalidad de lograr nuevas relaciones entre los miembros de la comunidad escolar.

Antúnez Serafín menciona que la gestión participativa y democrática demanda un reparto adecuado de las cargas de trabajo. Es aquí, donde la delegación o la distribución de tareas son un factor terminante.

El delegar es la esencia de la gestión participativa y democrática. Ya que a través de ella trasfiere trabajo a una persona o un grupo. Antúnez indica que la gestión participativa democrática tiene como propósito tres aspectos fundamentales:

El primero se refiere a la fijación de objetivos en común, es decir, se busca lograr la aceptación, el consenso y la implicación de todos los actores. El segundo hace hincapié en el trabajo autónomo y potencia la delegación y el reparto de tareas, buscando con ella la confianza, la participación y la transparencia en el proceso. Por último se busca lograr una evaluación entre todos a través de los resultados logrados, a sabiendas que todos conocen los acontecimientos (recursos, restricciones, posibilidades, etc.) que de una manera u otra están presentes. Una gestión participativa supone conquistar un nivel de autonomía que permita orientar de forma acertada cada uno de sus proyectos, ya sean pedagógicos, o de otra índole.

Cabe mencionar que esta transformación es un proceso que no se puede imponer por la fuerza, los cambios sólo se producen cuando existe una voluntad personal de hacerlo porque todo comienza en la persona; no se puede imponer ni reforzar, sino que se requiere la participación de todos los que integran a la escuela (alumnos, directivo, docentes, padres de familia), donde el director y los profesores se convierten en agentes del cambio y de ellos depende la participación activa. Por otro lado, Zulema hace referencia a cuatro tipos de estilos de gestión, para lo cual tomo en cuenta el tipo de liderazgo, la fuerza de la motivación, el proceso de comunicación, la interacción personal, la toma de decisiones y los sistemas de control.

Estos estilos son: autoritario, autoritario mitigado, el puente y el participativo.

1. **Autoritario:** Es un sistema de estructura muy rígida, con organización y objetivos fijados sin participación, con toma de decisiones concentrada, distribución de tareas rígida y controles minuciosos a corto plazo. La comunicación es también rígida y en sentido descendente.

2. **Autoritario mitigado:** Es un sistema similar al anterior, pues prescinde de la participación y no utiliza la fuerza de motivación, pero procura la cordialidad en las relaciones interpersonales. En este como en el otro no recurren al trabajo en equipo, a la información adecuada ni al estímulo al que trabaja.

3. **Puente:** Es un sistema “puente” entre el autoritarismo y la participación. Existe la consulta antes de la toma de decisiones, pero hay una confianza completa en el personal que trabaja. Los directivos supervisan todas las decisiones. La comunicación es más fluida, pero no siempre se toma en cuenta la información ascendente.

4. **Participativo:** Es un sistema que se caracteriza por un estilo de confianza entre directivos y colaboradores y gran responsabilidad por parte de todos los miembros de la institución. La toma de decisiones se realiza con la participación de todos, cada uno desde su nivel. La comunicación es abierta entre todos los niveles. El directivo usa relaciones de apoyo y los equipos trabajan para la toma de decisiones por consenso.

Si bien existen varios estilos o modelos de gestión. Lo que sí es cierto es que muy difícil encontrarlo en forma pura, pues cada uno de ellos, a su vez, necesitan de adaptarse las circunstancias y a las necesidades. Por lo muchas veces se pueden unirse varios estilos de gestión, todo dependiendo de los acontecimientos.

4.3. La Gestión Educativa En México

Para poder hablar de gestión educativa en México, primero tenemos que dar un breve esquema en el ámbito mundial, por lo que tengo que referirme a Casassus, ya que menciona que la gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, es una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica”. Por lo que se refiere al término gestión en México es muy reciente, debe destacarse que la emergencia de este campo en el estudio de los problemas educativos se enfocó en la escuela, en el plantel escolar, aunque también inicialmente se reconocía que con el concepto de gestión se respondió a un replanteamiento de las políticas educativas, entre ellas la descentralización, la innovación y “el fortalecimiento de las relaciones de la escuela con su medio social inmediato.

En pocas palabras se puede concluir de acuerdo a diversos autores vistos y analizados que se entiende por gestión al conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas al logro de unos objetivos planteados a un determinado plazo. El hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica planificar acciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y resultados. Donde la toma de decisiones es fundamental, generando con ello hacer responsable sobre las decisiones y los resultados.

La gestión educativa es un campo emergente en México, al contrario de lo que sucede en países desarrollados, como los anglosajones, o en otros, como España, que han realizado cambios estructurales en sus formas de gobierno; de modo que a partir de la apertura democrática las regiones españolas gozan de mayor autonomía en todos los sentidos. El desarrollo de la administración o gestión educativa está

asociada a la capacidad de participar en la toma de decisiones que tienen diversos actores.

En el México de los 80 y principios de los 90, prácticamente sólo la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) tenían capacidad de tomar decisiones, y aunque la desconcentración administrativa se inició en el sexenio de José López Portillo (1976-1982), el poder de la toma de decisiones seguía concentrado en el gobierno central. En resumen, cuando estos programas curriculares aparecieron en México, el país seguía gobernado por un sólo partido y los cambios, innovaciones y toma de decisiones en la educación eran patrimonio de muy pocos actores.

A partir de la suscripción del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1992, se han efectuado un conjunto de acciones que buscan aumentar la calidad y la equidad de los servicios educativos. Estos cambios han sido desde la estructura del sistema hasta ámbitos relacionado con la vida escolar. Entre las acciones más importantes están:

- a) La federalización del sistema de educación básica y normal.
- b) La reformulación de contenidos y materiales educativos de la educación primaria y secundaria.
- c) El establecimiento de un sistema de promoción laboral profesional que asocia el salario con el desempeño docente y el aprovechamiento escolar que obtienen los alumnos. (Programa de Carrera Magisterial.)
- d) El establecimiento de un sistema nacional de actualización de profesores.

Asimismo, estas acciones fueron acompañadas por una serie de recursos audiovisuales y de editorial dirigidas al personal docente y directivo. Con la finalidad de mantener informado y actualizado a todos los actores que interactúan en la vida escolar. El Programa para la Modernización Educativa, emprendido durante la

administración Salinista, y el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, de la administración Zedillista, fueron la piedra angular para que resurgiera el interés en la gestión, el cual se manifestó en tres áreas: a) el nacimiento de la investigación y estudio de la gestión; b) la rectoría de la gestión dentro de la política educativa de la SEP y algunas secretarías de educación estatales.

La política educativa plasmada en el Programa para la Modernización Educativa, ampliada y refinada en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, otorgó gran importancia al mejoramiento de la calidad educativa. Este último programa señala que para elevar la calidad de la educación es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que (incluya) márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa.

Así pues se establecieron un conjunto de orientaciones que, tomando como punto de partida la idea de que la escuela es la unidad básica del sistema educativo, la cual incluye una serie de acciones destinadas a la transformación de la gestión escolar.

Las acciones antes ya mencionadas iban acompañadas con una serie de medidas: la reorientación de las funciones de directores y supervisores, el impulso de medidas de evaluación diagnóstica y la promoción de la elaboración de proyectos escolares como instrumento para promover una mayor colaboración de maestros, directivos y las madres o padres de familia en el mejoramiento de los resultados educativos.

Estos elementos nos ayudaran a fortalecer la concepción de gestión, en la actualidad es un aspecto fundamental en la política educativa, especialmente cuando se habla del sexenio de Vicente Fox, donde se implementa el Programa Escuelas de Calidad (PEC), donde se habla de una gestión escolar.

En el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, se entendía que la calidad de educación básica depende de factores de distinta naturaleza: el monto de los recursos y la racionalidad en su utilización; la organización de los estudios y el aprovechamiento del tiempo; la pertinencia de los medios didácticos y, de manera destacada, el desempeño de los educadores. La motivación de los estudiantes y la valoración que las familias hacen de la educación y su disposición para apoyarla en el ámbito doméstico desempeñan un papel insustituible. México, SEP. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000., 1995. p.46.

4.4. Gestión Escolar

Hay que empezar diciendo que el término de gestión escolar anteriormente se asociaba con un conjunto de acciones referentes al trámite administrativo o la búsqueda de recursos para la institución; dejando de lado, el propósito esencial de está que es la enseñanza-aprendizaje. Por mucho tiempo se construyó un concepto de gestión escolar, que era visto como un sinónimo de llenado de formatos o requerimientos de documentación en tiempo y forma, trámites administrativos o búsqueda de recursos, etc. Sin embargo, la gestión escolar es más amplia que solamente la gestión administrativa. Es decir, al interior de las instituciones se desarrollan una serie de acciones destinadas a un fin, por ejemplo se procura el trabajo en equipo; sus integrantes fijan o establecen objetivos y metas comunes, existe disposición al trabajo colegiado, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, etc.

Todo esto hace que la escuela sea un cosmos donde interactúan cada uno de sus componentes logrando con ello el objetivo de la institución. Pero además para lograrlo es necesario que exista un ambiente de solidaridad, apoyo y confianza; se logre trabajar en equipo; centrarse en los objetivos. Lo que se observa es que la

gestión de la escuela integral, en ella confluyen una serie de factores de índole pedagógica, organizativa, administrativa y de vinculación con la comunidad, los cuales definen el rumbo de la institución y la dinámica de trabajo que en ella se genera.

Por lo que la concepción de gestión escolar en América latina es muy amplia, pero el referente más cercano se dio en 1991, con el Proyecto Principal de Educación en América latina y el Caribe, el cual establece la necesidad de iniciar una nueva etapa que responda en un contexto de carencia de recursos. En los últimos años, el término de gestión escolar ha permitido tener una vinculación con las prácticas de organización de maestros y directores. Orientados a los procesos de enseñanza-aprendizaje situados en las aulas. Se han convertido en actores dinámicos, ya que sus decisiones, construidas por una serie de conocimientos y saberes que le permiten lograr una dinámica de la escuela.

Las nuevas perspectivas acerca de la gestión escolar, por su parte, han puesto de manifiesto la importancia de trabajar sobre el núcleo particular de las escuelas: su estructura y funcionamiento, la calidad de los aprendizajes de los alumnos, la relevancia del trabajo colegiado, la formación y actualización del director y de los docentes de la escuela, la vinculación de la misma con la comunidad. La importancia del director como factor central del cambio educativo con la gestión.

Las tareas involucradas en dichos procesos estratégicos y operativos pueden ser integradas en las siguientes dimensiones:

a) Interpersonal: El director ocupa un lugar en la estructura organizativa de la escuela, que la adjudica una autoridad formal; se desempeña como cabeza visible de la organización, opera como líder ya que es responsable del trabajo de las personas de dicha unidad y actúa como en lace, al mantener contactos fuera de la estructura jerárquica formal.

b) Informativa: El director se constituye en el centro de su escuela, en virtud de los contactos interpersonales que establece con los distintos actores. Seguramente será el actor que posea más información. Desde esta dimensión, se pueden identificar las tareas como monitor que busca información, interroga y recibe información; como difusor, ya que para la información necesaria a sus subordinados y como portavoz, que informa y transmite información elaborada a instancias formales superiores, hacia instancias inferiores o viceversa.

c) Decisoria: El director desempeña un papel principal en el sistema de toma de decisiones, asume tareas de empresario, al generar proyectos que implican adaptar la organización escolar a las condiciones cambiantes del entorno; Actúa como gestor de anomalías, ya que no es sencillo anticipar todas las consecuencias de las acciones que se realizan; actúa como asignador de recursos, ya que decide, aunque no siempre en forma individual, cómo se distribuirán los recursos entre las personas o los proyectos y actúa como negociador entre los actores para conciliar en forma adecuada y favorable los planes de acción.

Vale la pena decir que estas son algunas tareas que lleva a cabo el que está a cargo de la gestión escolar, que en este caso es el director de la escuela primaria. Pero estos elementos son de suma importante para lograr las metas educativas a las que se quieren llegar.

En cambio, Haefuer V. Carlos, hablar de gestión escolar incluye un proceso mediador que articula y coordina los diversos procesos que se desarrollan en la escuela, permitiendo la generación de condiciones apropiada para el aprendizaje y la formación de los estudiantes. Esto apunta, en definitiva, a mejorar la calidad de la educación, entendiendo a su vez que la calidad no sólo se relaciona con los resultados, sino también con los procesos formativos y de sustento de la enseñanza.

Como podemos observar, la gestión escolar es un gran sistema que tiene como

propósito fundamental articular y coordinar todas las acciones, logrando con ello conseguir los objetivos planteados. En este caso, el aprendizaje y la formación de alumnos capaces de enfrentar un mundo cada vez más competitivo es el fin de la escuela, lograr competencias en el educando. Es un proceso donde se deberán interactuar determinadas funciones y actividades que se desarrollaran dentro y fuera de la escuela a fin de lograr el objetivo ya mencionado, pero no es fácil lograrlo ya que demanda mucho de los todos los involucrados. La gestión escolar parte de dos antecedentes. El primero es la nueva forma de comprender la problemática de los sistemas educativos, teniendo como referencia ineludible a la escuela y sus formas de organización; donde la escuela debe ser el núcleo de todo el sistema educativo, pues lo que allí ocurre afecta directamente o indirectamente al sistema en su conjunto. El segundo es que, dado a su carácter emergente, la gestión escolar es un concepto y una práctica en construcción, en la que todos los actores educativos deben participar. Dando a que su estudio tiene que ver primordialmente con la calidad educativa. El concepto de gestión escolar podría ser un concepto genérico que engloba dos tipos de gestión: gestión institucional y la gestión pedagógica.

La primera es realizada por el directivo (director y personal de apoyo administrativo y en comisiones directivas), mientras que el segundo tipo de gestión la realiza fundamentalmente los docentes apoyados y tal vez promovidos por la directiva. Además la gestión pedagogía debe estar enfocada a varias actividades como modos de preparación de la enseñanza, coordinación horizontal y vertical entre los docentes, procesos de interacción en el aula explicaciones, contenidos, recursos, actividades, disciplina, uso del tiempo teorías y creencias de los docentes sobre la enseñanza.

En la actualidad la gestión escolar, es “concebida como una respuesta a la crisis de los años ochenta que afectó a todos los sistemas educativos del mundo”. Pilar Pozner, señala que la gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Donde se verán reflejada en cada escuela, adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su

comunidad.

La gestión escolar implica la toma de decisiones con referencia a la política educativa, adecuada a las características del contexto así como a las necesidades de la comunidad de cada centro educativo. Sin bien es evidente que la gestión es un concepto nuevo que todavía no tiene una definición propia, sino que cada autor le a dado su significado de acuerdo a su concepción, también es cierto que es un término que ha tomado un gran impulso en estos últimos años.

Para las autoridades educativas en México, la gestión escolar es definida como la manera propia de cada escuela para asumir y materializar en acciones la conducción del proceso educativo de los alumnos. Es un proceso de construcción cotidiana en el que participan maestros, alumnos, director, padres de familia y autoridades educativas.

La gestión en la escuela debe estar orientada precisamente hacia los aprendizajes que se realizan en el aula. El aula, el profesor y los alumnos deben ser el eje principal de la gestión escolar y no, como ahora, tan solo un elemento más. También la gestión escolar está interesada por la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y los estilos o formas de proceder de la autoridad y los demás miembros de la institución.

Asimismo, considera procesos de negociación y conflicto que son parte de la vida institucional. Al mismo tiempo la gestión escolar es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica de la comunidad educativa. Su objetivo principal es centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa (la escuela) alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Es la forma en que se organizan y ejecutan todas las estrategias, acciones y recursos para el logro de los propósitos de la institución escolar.

Gestión escolar es un término relativamente nuevo en el campo educativo, el cual carece de una definición precisa. Su presencia como una categoría importante para la articulación de acciones de maestros y directivos se explica más por las demandas de la política educativa que como resultado de la difusión académica. Como podemos observar, la gestión además de un término relativamente nuevo, carece de una definición precisa. Si no más bien es una demanda de la política educativa. Pero sin embargo, esto no limita la potencialidad del término y la aportación que ha brindado para su análisis como una propuesta de innovación.

Cuahtémoc Guerrero, se refiere 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, territorio de institución escolar poco valorado en el pasado, cuando la atención institucional y la apuesta educativa privilegiaban la atención a la práctica individual del maestro, separada de los procesos organizacionales.

Con esto se lograría en la actualidad que el trabajo se empiece a dar más colectivamente buscando el objetivo principal mejorar la enseñanza-aprendizaje con calidad e igualdad. Es decir, los maestros y directivos se convierten en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, donde sus decisiones y acciones tendrán un gran impacto en la escuela.

Donde podría irse sobre dos vertientes, una generar que se desvirtúe los propósitos pedagógicos u contribuir al desarrollo de aprendizajes de los alumnos. Por lo que es indispensable en la actualidad no solo trabajar colectivamente, sino también buscar siempre los consensos al interior del mismo. Buscando construir propósitos comunes, con metas claras y acciones a corto y mediano plazo, para fortalecer la enseñanza y el aprendizaje. Entre los objetivos de la gestión se encuentran las acciones dirigidas a promover la planeación. Eso lo explica porque dice que la

planeación del centro es un instrumento para dinamizar la gestión de los planteles.

Pero así mismo explica que no es el único soporte, pero que es uno de los que va ayudar a los docentes y directivos a construir una planeación adecuada para alcanzar sus fines pedagógicos.

Como podemos darnos cuenta la gestión escolar es compleja y dinámica. Es decir, no existe una definición precisa y clara sino más bien es un término que se está. Puede decirse la gestión escolar es todo lo que sucede en la escuela y que impacta en la organización y en el funcionamiento, en el trabajo de aula, con las formas de enseñanza y en las relaciones de la escuela con las familias de los alumnos y sociedad.

Según Fierro y Tapia, mediante el concepto de gestión escolar pueden examinarse los procesos de interpretación, negociación y toma de decisiones, en el nivel de la acción escolar, entre los agentes que en ella participan, y cuyo contenido puede referirse tanto a cuestiones relacionadas con el currículum, la organización escolar o de micro política.

En conclusión, puede decirse que la gestión escolar es todo lo que sucede en la escuela y que impacta en la organización y en el funcionamiento, en el trabajo del aula y en las formas de enseñanza y en la relación de la escuela. Donde se pretende entender a la escuela como una organización relativamente autónoma, tanto del sistema al que pertenece como de la comunidad donde está ubicada. Sin embargo, esta autonomía en todo caso sería relativa y no absoluta. Los investigadores, por tanto, registraron información sobre el sistema educativo y la comunidad, que pudiera parecer importante para identificar las relaciones de la escuela con su contexto.

La gestión escolar es el ámbito de la cultura organizacional de la escuela,

conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela.

Es el conjunto de acciones que se realizan en una escuela de modo de facilitar la movilización de todos los elementos de su organización (recursos, estructura, etc.) orientados hacia la concreción de las metas y propósitos claramente definidos, que en el caso de primaria es lograr que los niños logren desarrollar, una serie de conocimientos que les permitan lograr desenvolverse en la vida.

El modelo de desarrollo educativo común a la región coloca la idea de gestión como el conocimiento y el saber hacer precisos para una conducción de las escuelas acorde con sus fines. Conducción que es consciente de las metas, los recursos, la importancia de las condiciones locales y, al mismo tiempo, hábil para combinar, procurar y decidir las mejores posibilidades de acción. De ahí que se piense en los directivos, no porque ellos sean los depositarios exclusivos de la gestión, sino porque necesariamente les está reservado un papel protagónico diferencial: el de coordinadores y animadores de las nuevas maneras de abordar el trabajo. Desde la década anterior, el tema de la gestión escolar ha estado presente en las agendas y tareas de los maestros, directivos y autoridades de la educación básica de nuestro país. Con el propósito de mejorar la calidad de la educación. Por lo que es necesario tener una mejor claridad de su significado de gestión escolar. Su definición no siempre es clara, en este trabajo no se trata de hacer un concepto claro de la gestión escolar, pero si de un análisis de cómo lo conciben algunos autores que son especialistas en el tema.

En conclusión, la gestión escolar se ha convertido en un marco de referencia

dominante desde principios de la década de los noventa, con la finalidad de rediseñar la orientación, tareas y principios de operación de la función del Estado en general y de las escuelas públicas en lo particular. El propósito de esto es superar las limitaciones, insensibilidad y verticalidad del denominado paradigma burocrático de la tradicional administración pública, con políticas más eficaces, transparentes, equitativas y capaces de impulsar mayor participación ciudadana en el funcionamiento de las organizaciones públicas. El desafío que enfrentará, es dinamizar los procesos y la participación de los actores en la acción educativa. Por lo que debe de participar en:

- Intervenir en todas las tareas de la institución.
- Hacer hincapié en lo pedagógico y educativo.
- Incorporar a los sujetos a la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construir procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

Es decir, tiene un carácter integral y sistémico. Donde considera a cada unidad escolar como una organización con autonomía relativa, porque está inserta en un sistema educacional que tiende a la descentralización. En ese marco, la gestión requiere ser proactiva y capaz de convertir a la escuela en una organización que aprende y propicia el cambio. La gestión escolar es, en este contexto, 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, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Por lo que, gestionar implica conjuntar todas las acciones que acontecen

diariamente en la escuela, con miras a un fin o una meta. Muchas veces, cuando se habla de gestionar una escuela, se hace alusión más al cumplimiento administrativo que a la capacidad de conducir y tomar decisiones para el cambio.

Además, gestionar implica que tanto maestros como directivo deberán resolver sus problemas por sí mismos, es decir, toman decisiones, incrementan la capacidad del personal para investigar, analiza y reflexionar, situar prioridades, delegar tareas, gestionar el tiempo y las reuniones. Actualmente, las acciones que realice la gestión están dirigidas a favorecer la obtención de recursos y organización del trabajo. Así como, se busca favorecer en gran medida la integración de los actores educativos para el logro de los objetivos.

Como todo concepto en construcción, el de gestión escolar se define más fácilmente. Sabemos que el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye. Sabemos también que la organización escolar es, en todo caso, y junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión.

La gestión requiere un responsable; que para que la gestión sea adecuada, dicho responsable debe tener liderazgo, y que dicho liderazgo debe vincularse con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero también sabemos que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone ésta en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa y de éstos entre sí. Gestión, por otra parte, es un sustantivo que denota acción, una acción, por otra parte, de carácter creativo.

La gestión escolar, por tanto, parece implicar seguramente entre muchas otras cosas el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, que es el de formar a sus estudiantes.

Dichas formas necesariamente tienen que ver con la manera como se toman las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que se promueven, se favorecen, se aceptan, se toleran, se disuaden o se sancionan. Ello va conformando una imagen al interior y al exterior de la escuela con la cual se logra que quienes pertenecen a ella se identifiquen entre sí y con sus objetivos.

4.5. Características De La Gestión Escolar

La gestión escolar deberá tener elementos que le permitan generar procesos de cambio o de mejora. Esto es: la autonomía, la democracia de la escuela y el trabajo en equipo. Este último de gran interés porque es clave para la organización y el desarrollo de la tarea educativa.

4.5.1 Autonomía

Hablar de autonomía en la gestión es muy reciente, ya que las escuelas estaban sujetas a obedecer las órdenes emanadas de la autoridad (SEP) y la supervisión escolar, tenían la función de controlar que así fuera. Pero en los últimos años ha tenido un gran impulso la autonomía en la escuela, sin embargo, como podremos ver más adelante es relativa y no absoluta. La autonomía es un proceso que implica delegar, propiciar y hacer efectiva la toma de decisiones por parte de los actores, flexibilizando y desburocratizando la organización de la escuela. Esto generaría mayor libertad, para la toma de decisiones en cuestiones administrativas, pedagógicas y así como la relación con la comunidad educativa, siempre vinculado y en concordancia con la normatividad que establezca la Secretaría de Educación Pública.

La autonomía escolar hace referencia al movimiento de transferencia de decisiones a la escuela con redistribución de competencias -pedagógicas, de personal y financieras- al interior del sistema educativo, dejando de lado la participación de otros actores como los padres de familia. Pero cabe mencionar que autonomía no quiere decir o significar hacer lo que se quiera, sino por el contrario, es permitir y estimular que cada escuela pueda tomar decisiones y llevarlas a cabo del modo que considere más adecuado los lineamientos de la política educativa vigente. Es decir, se busca lograr que la institución tenga la capacidad para reflexionar y actuar, a través de las decisiones. Logrando con ello buscar la participación de todos los actores. Todo esto permitiendo que se obtengan buenos resultados con los alumnos.

Pero dicha autonomía no es en sí misma una garantía hacia esa calidad. La relativa autonomía de que dispongan las escuelas, la presencia de los directores y contar con una infraestructura física adecuada son efectivamente factores que coadyuvan a elevar la calidad del aprendizaje.

Antúnez al referirse sobre la gestión participativa y democrática, menciona que es necesario que se genere una autonomía. Describe que la autonomía de las instituciones educativas tiene sus orígenes en la tradición universitaria y que en la actualidad se ha convertido en un elemento esencial en la mayoría de países democráticos. Menciona que una de las características al tener autonomía es que busca lograr la colaboración de todos dejando atrás la postura individualista. Es decir que ellos busquen crear sus proyectos, definir sus objetivos y estrategias. Con la finalidad de mejorar su desarrollo institucional.

Antúnez (2004) distinguió tres tipos de autonomía en el ámbito escolar y estas son: administrativa, financiera y pedagógica. La administrativa se refiere a la capacidad legal y operativa de contratar. La financiera es entendida como la capacidad de administrar los recursos económicos de una manera libre.

Además de tiene la libertad de destinar los recursos a las diferentes áreas donde se requiera. Por último, está la pedagógica se refiere a la capacidad de decidir con relación a la planificación, ejecución y evaluación del currículum y de aportar estrategias organizativas de la propia escuela.

Lo importante de la autonomía es que las decisiones y el trabajo sean colectivo. Pero para las escuelas de educación primaria está autonomía es todavía relativa, porque las decisiones curriculares, administrativas, todavía están sujetas a las autoridades inmediatas y superiores (SEP), pero considero que es un intento por empezarles a dar un reconocimiento que requieren de una autonomía.

Porque no es posible solicitar a las escuelas una mejora en la calidad de su servicio, si la legislación vigente no les dota, de la capacidad, ni de los medios necesarios para conseguirlos, esto es una realidad que viven día con día las escuelas primarias que deben de enfrentarse a cuestiones administrativas, pedagógicas y no tienen los recursos necesarios para hacer frente a las demandas sociales.

Es decir, todavía falta darles autonomía sobre recursos materiales y humanos que sería fundamental para lograr que ellas mismas empiecen a resolver sus problemas como en países desarrollados como (España, Argentina), que hablan de esa autonomía. Es decir, debe darse bajo ciertas condiciones y de cierta manera, ya que de lo contrario lo que se generara es el fracaso. Falta mucha voluntad tanto de la escuela como de las autoridades para que existe una gestión autónoma, si bien se han dado los primeros pasos todavía queda un gran camino por recorrer.

La escuela puede asumir un mayor grado de libertad para decidir sobre lo que le hace falta o afecta a través de la autonomía, también es cierto, que para lograrlo es necesario una mejor especialización en las funciones, una mayor competencia y un aumento de las responsabilidades de las escuelas.

Dejando de ser solos ejecutores de las decisiones tomadas desde la autoridad, y convertirse en protagonistas en los procesos de toma de decisiones de la institución. Sin embargo, la autonomía no es un remedio para llegar al éxito de las escuelas. Si no que es un instrumento que puede ser utilizado para buscar lograr las metas que se plantea uno.

En México en proceso de descentralización que empezó en 1993, viene acompañada por un mayor reconocimiento en la capacidad de autogestionarse de las instituciones educativas. Bien parece que la autonomía es necesaria, aunque no suficiente. Por lo general, la poca autonomía escolar se expresa en una normatividad (leyes, decretos, reglamentos), prescritos. En estos casos, la uniformidad escolar es lo que abunda y los fracasos de la escuela se convierten en fracasos de todo el sistema escolar, bajo el supuesto de un alto cumplimiento de las normas. Por el contrario, una escuela con autonomía establece qué quiere hacer y hacia dónde ir.

Por lo que depende de la autoridad superior (SEP), empezar a ceder un poco de autonomía a las escuelas. "...Si se quiere preservar la educación como servicio público, la autonomía es siempre "relativa", no puede ser decretada, ni una obligación para las escuelas, sino la posibilidad abierta a aquellos centros que pretendan prestar un mejor servicio público educativo". Pero también es necesario mencionar que con la autonomía se busca responsabilizar a los docentes y directivos de los procesos y resultados de los alumnos.

4.5.2 Democracia (Participativa)

La democracia implica generar una cultura cooparticipativa en la que tiene derechos y obligaciones, donde la participación de cada uno de sus integrantes es clave para la transformación y mejoramiento de la organización de la escuela. Es aquí,

donde los actores deberán participar para poder decidir asuntos que en determinado momento influirán en la institución. Participar democráticamente es una acción social que consiste en intervenir de manera activa en las decisiones y acciones relacionadas con la planeación, ejecución y evaluación de las actividades que la escuela se plantea. Por lo que en la escuela debe existir una apertura a la participación, donde además de los directores y maestros, también está abierta a la comunidad para que esta también tome decisiones de la escuela.

4.5.3. El Trabajo En Equipo

Por último, el trabajo en equipo es un modo de articular las actividades colectivamente. Generalmente el trabajo crea una atmósfera de colaboración y confianza, así como, genera la responsabilidad de todos los integrantes de la institución. Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones. Por una parte, se trata de un proceso de cambio de largo plazo; mismo que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (los directores, los docentes, los alumnos, los padres de familia, los supervisores y el personal de apoyo.) Por otra parte, transformar la gestión escolar conlleva, el desarrollo de nuevas prácticas, crear y consolidar formas de hacer distintas que permitan mejorar la eficacia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela; esto es, renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de la educación básica.

Estas estrategias son pertinentes para el proceso de cambio en tanto ofrecen, como resultado, lineamientos y oportunidades para crear, desarrollar o fortalecer las capacidades de gestión de los actores escolares. Al mismo tiempo, el uso sistemático y pertinente de esas estrategias exige desarrollar nuevas formas de liderazgo, trabajar en equipo, colaborar con los padres y madres de familia, relacionarse de manera distinta con los miembros de la comunidad, para tomar decisiones y actuar.

La evaluación y la planeación proveen un conjunto herramientas que apoyan la labor del director y de los docentes para transformar sus prácticas escolares, de modo que aprender a utilizarlas y mejorar progresivamente su aplicación es también parte sustantiva del proceso de transformación de la gestión escolar.

La transformación de la gestión escolar es una serie de acciones relacionadas entre sí, que en conjunto constituyen un proceso sistemático de cambio, diseñado y conducido por el director y el equipo docente de una escuela. Cabe hacer una primera distinción. El concepto gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación. El primero se refiere a la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin realizada por las personas. Es decir, está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos. En este ámbito se usan términos del lenguaje común para designar al sujeto que hace la gestión sea como rol o como función, el gestor; o a la acción misma, de gestionar.

El segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyado en teorías, supuesto e hipótesis. Por efecto de todo lo anterior, se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática; gestión administrativa; gestión pedagógica, etc.)

El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Es un campo en el que

se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente por que utiliza mejor los recursos disponibles, más eficaz porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más pertinente porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza. Esas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa una autonomía y una capacidad de autotransformación); del diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la invención de nuevas formas de acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción (que exige la difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso.) Gracias a la innovación, se han introducido nuevos términos y conceptos que designan en unas ocasiones a las herramientas y en otras al resultado de aplicar las novedosas formas de actuación.

Según Fierro y Tapia (2004), el concepto de innovación en la gestión escolar puede describirse como: “los procesos de interpretación, negociación y toma de decisiones, en el nivel de la acción escolar, entre los agentes que en ella participan, y cuyo contenido puede referirse tanto a cuestiones relacionadas con el currículum, la organización escolar o de micropolítica de la escuela.

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela.

Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como

colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela.

Otros autores desarrollan aproximaciones al concepto de gestión escolar de un modo más analítico y descriptivo. Como tal, supone cierta intencionalidad y cierta direccionalidad de los sujetos involucrados. Por eso, gestión escolar se asocia con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando. Así, las interrelaciones que la escuela establemente favorece, y la forma como procura que se tomen las decisiones, no es fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo.

Gestión escolar, además, tiene que ver con la generación de una identidad de la institución gestada, así como de una identificación de quienes la conforman con la misma. Gestión escolar, es logos (la definición racional del para qué y el cómo), ethos (la cultura de la colectividad expresada fundamentalmente en las interrelaciones, pero también en la forma de tomar decisiones), y pathos (la identidad institucional y la identificación con la institución y con las personas que la integran.)

Desde este marco de mejora de la calidad de los aprendizajes, se ha de llegar a construir una nueva gestión escolar entendida como el conjunto de acciones, relacionadas 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.

Una gestión que se distinga porque es capaz de centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos. En la actualidad se ha convertido en un desafío para la educación y para los que están dentro de ella, que asuman su tarea de mejorar las condiciones y funcionamiento de todo el Sistema Educativo Nacional. Es responsabilidad hoy en día que tanto docentes como directivos

tengan una mejor preparación para responder a las necesidades y requerimientos que el alumno y la sociedad demande. El director debe de estar preparado para dirigir y coordinar todos los recursos que estén a su alcance para lograr el objetivo de la escuela.

A continuación se describirán algunas de las dimensiones que el director deberá tomar en cuenta para mejorar su trabajo, ya que con ello permitirá contribuir a lograr mejores expectativas que se quieren de la institución.

4.6. Las Dimensiones De La Gestión Escolar

Se recordará que el concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela; lo que hacen 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.

La escuela constituye un campo de acción institucional, pues se trata de una institución dedicada socialmente a enseñar con el propósito de formar a los alumnos para contribuir a su desarrollo como personas y como ciudadanos. En ese campo hay muchos elementos (acciones y prácticas) que coexisten, interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica, por lo que se influyen unos a otros. Esos elementos se pueden distinguir y clasificar según la naturaleza diferente de las acciones, pues hay elementos de índole pedagógica, otros de carácter administrativo y organizativo; otros más son de tipo social comunitario.

Esa distinción permite observar que al interior de la escuela y de sus procesos de gestión existen dimensiones o planos de acciones diferentes pero complementarias de la acción de los docentes y del director.

Las dimensiones son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. Son ventanas para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela o, si se prefiere, para mirar lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución. La realidad escolar es una, compleja y multidimensional y para comprenderla se requiere hacerlo por partes; ése es el sentido y pertinencia de la elaboración de las dimensiones de la gestión escolar.

Quienes han estudiado la vida interna de las escuelas han desarrollado propuestas de dimensiones de la gestión escolar. Existen, en ese sentido, varias formulaciones diferentes, según el propósito para el que fueron elaboradas. La más común, sintética pero comprensiva, es la que delimita las dimensiones: pedagógico curricular, la organizativa, la administrativa y la comunitaria.

4.6.1. Dimensión Pedagógica-Curricular

Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico (cómo se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa el desempeño de los alumnos, etc.); y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de

materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza entre otras.

En el ámbito del trabajo docente refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras.

Sin embargo, el sistema educativo, considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico, etc.

4.6.2. Dimensión Organizativa

Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar, guardias, etc.), el Consejo Técnico Escolar, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno (cuando hay), las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que

identifican a esa comunidad escolar.

Además, dentro de las tareas que en esta dimensión debe desarrollar el directivo escolar será fundamental, ya que de ello depende en gran medida el éxito o fracaso de la escuela. Para lograrlo debe tener algunas habilidades y destrezas que tendrá que desarrollar el director:

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
- La capacidad redistribuir los tiempos y los espacios necesarios para las acciones que se realicen.
- Generar canales de comunicación formal.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo (distribución de trabajo), considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

Estos elementos permitirán el adecuado funcionamiento de la escuela, además de que el director desarrolle estrategias y herramientas de cómo lograr que una escuela tenga mejores resultados. Considero que además de las mencionadas existen otras que ayudaría a mejorar la institución, pero que dentro de la función que cumple el director son las más significativas.

4.6.3. Dimensión Administrativa

Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales; a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas, etc.) Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

4.6.4. Dimensión comunitaria y de participación social

La participación es fundamental en la gestión, ya que a través de esta se puede intervenir en los procesos que desarrolla la escuela. Por ejemplo, en la planeación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se requiere ayuda de todos. La participación hace referencia al modo en el que la escuela (el director, los docentes) conocen y comprenden las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que son parte; así como a la forma en la que se integran y participan de la cultura comunitaria. Es decir, la escuela puede promover procesos participativos orientados a conseguir los resultados que en el caso educativo es lograr la enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

Existen diversas distinciones entre los ámbitos o dimensiones de la gestión escolar. Ya que la gestión escolar no sólo está referida a las actividades

administrativas y financieras, sino que también existen aspectos tales como la forma en la cual los directores, docentes y alumnos se organizan a nivel escuela, así como la forma en que desarrollan las relaciones con los padres de familia y la comunidad.

Es importante decir que existe también dos dimensiones una convivencial y otra sistemática. La primera se refiere a las relaciones de convivencia al interior de la escuela, éstas se dan de tres maneras por relaciones: entre pares (docentes entre sí, alumnos entre sí, etc.), jerárquicas (director con docentes, director con alumnos y así sucesivamente); y no calificadas (una persona de la escuela se relaciona con los padres.) La segunda se refiere a las relaciones que se establecen entre instituciones (escuela-escuela) o con otras instituciones del mismo sistema.

4.7. Nuevas Funciones De Los Directores En El Modelo De Gestión Escolar

Es importante recordar que la tarea fundamental de cada escuela primaria es lograr que sus alumnos adquieran los conocimientos y habilidades básicos establecidos en el Plan y los programas de estudio. De ahí la necesidad que tanto directivo como docentes trabajen en verdaderos equipos de trabajo con un objetivo común: Proporcionar aprendizajes de calidad a todos los niños. Por lo que el director tiene una gran relevancia ya que debe convertirse en un auténtico animador académico que promueva la participación y que durante el desarrollo del proyecto escolar impulse iniciativas para la consolidación del equipo docente.

Es importante subrayar que a diferencia del modelo administrativo, 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 lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo.

El desarrollo de una vida escolar centrada en el aprendizaje de los alumnos, promueve la interacción de todos los actores y propicia una gestión donde participan todos los integrantes de la comunidad educativa. La gestión escolar implica la toma de decisiones, con referencia a la política educativa, adecuada a las características del contexto escolar, así como a las necesidades de la comunidad de cada centro educativo, ya que permite:

- Percibir la realidad escolar de forma global y en un marco de su propio contexto, de manera democrática y participativa.
- Implementar un plan de acción compuesto por actividades sistemáticas, coordinadas e integradas que buscan solucionar problemáticas o atender necesidades identificadas.
- Reconocer que la misión educativa de la escuela está focalizada entre sus destinatarios y en el logro de más y mejores aprendizajes para ellos.
- Alcanzar como finalidad el logro de la calidad de la educación.
- Analizar las prácticas educativas y generar cambios en la cultura escolar.

4.7.1. El Directivo Como Educador Y Animador Pedagógico

El director de la escuela debe de ser un educador, porque garantizara con ello la calidad y la coherencia entre las acciones educativas. Así como, permitirá siempre estar al tanto de la enseñanza en la escuela, dado a que tiene una experiencia acumulada en la docencia. Se busca con esto, solidaridades y convergencia en las finalidades y principios educativos, a la vez que facilita la puesta en marcha de estrategias heterogéneas con el propósito de mejorar y atender a los alumnos. Es aquí donde el director es el responsable de la motivación y el estímulo. Donde deberá de buscar y ser capaz de crear equipo, con el objeto de articular y relacionar permanentemente actores con objetivos, acciones que vayan de acuerdo a los

objetivos y metas que quiera lograr la escuela. Con los equipos se busca generar espacios de sensibilización y reflexión entre los mismo actores, siempre estableciendo normas y reglas que ayuden no solo a mejorar el trabajo en el aula, sino mejorando la comunicación de los mismos.

Pero también, el director deberá ser un animador, logrando con ello estimular a los sujetos. Teniendo como finalidad que se logre generar espacios de aprendizaje, donde los problemas no solo sean resueltos por los directores, sino por dos elementos (maestros, director), en este caso, ya que permitirá con ello favorecer el clima de trabajo y el sentimiento de pertenencia alrededor de un proyecto compartido.

En definitiva el liderazgo será fundamental para el logro de las metas educativas. En el cual los directores deben convertirse en agentes de cambio, dinamizadores con la acción de la escuela, logrando ser congruentes con las tareas y prácticas de gestión (atender a todo el conjunto de rutinas y tareas que hacen que la escuela funcione diariamente) con un sentido más amplio de la misión de la escuela.

4.7.2. El directivo en función de informador y comunicador

Como comunicador, el directivo reconoce las exigencias internas y externas, toma en cuenta a las personas, sus intereses y preocupaciones. Sabe dirigirse a docentes, personal y alumnos, por lo que es transmisor y facilitando de información, además que crea de redes de intercambios. Promueve la creación de canales de comunicación como por ejemplo boletines, periódicos murales, etc.

En los últimos años el director deberá tener la habilidad de comunicar, esto no quiere decir que no lo hacía anteriormente sino que ahora debe conciliar los objetivos de la gente con la misión de la escuela, donde la jerarquía de poder ha sido sustituida

por el compromiso de las personas y la responsabilidad que todos comparten para obtener mejores resultados.

Sin embargo, en la realidad es lo contrario, es decir, el director favorece más a las comunicaciones informales (cara a cara.) Esto en los últimos años se ha querido cambiar por una comunicación colegiada, donde la información sea dirigida a todos los que integra la comunidad escolar, pero es muy difícil, ya que todavía tienen prácticas que para ellos les han funcionado.

En este modelo de gestión escolar los actores son considerados con todas sus potencialidades, para ello la función directiva deberá ser la de un auténtico líder académico que sea capaz de propiciar entre los docentes el surgimiento de un clima organizacional favorable para el trabajo colegiado, caracterizado por:

- El desarrollo del sentido de pertenencia, en el que se propicie como sello de identidad.
- Espacios de intercambio y comunicación que generen la interacción entre distintos puntos de vista, la toma de decisiones y la suma de acuerdos y compromisos.
- Una conceptualización de la práctica educativa que valore a los docentes como mediadores de aprendizaje y reconstruya la tarea en una praxis.
- La organización de procesos de formación y capacitación a partir de la práctica que se desarrolla.
- La participación que posibilite el aporte de todos los actores educativos en la identificación y solución de problemas.
- Un clima abierto al aprendizaje y a la reflexión de todos los actores educativos, que fortalezca su práctica educativa.
- Una corresponsable asignación de funciones específicas para cada miembro de los equipos colegiados, evitando que se generen roles rígidos y permanentes.

4.7.3. El Directivo Como Gestor De Los Recursos

El director como gestor es responsable de lograr una repartición del conjunto de los mismos, de modo tal que satisfaga las demandas y necesidades institucionales. Es la parte más relevante, ya que el director deberá de dominar y articular los recursos para que la institución pueda llevar a cabo sus objetivos.

4.7.4. El Directivo En Función Administrativo-Jurídica

El director es representante de la escuela ante la autoridad intermedia y central. Es el que va a velar por el respeto de la legislación escolar y su aplicación. Asume las responsabilidades de toda la tarea educativa realizada por la escuela dentro de la institución. Todas las actividades que realicen los maestros y otras que suceden en la escuela son la responsabilidad del director.

4.7.5. El Directivo Como Gestor De Una Política Institucional

Conociendo las condiciones de la escuela, generara las mejores condiciones para las prácticas pedagógicas. Buscará la integración del equipo para lograr los objetivos y la misión de la escuela. Es prudente, sobre abrir espacios y crear redes de gente que concrete las necesidades institucionales para hacer evolucionar el proyecto.

Desarrolla su capacidad para negociar, asumiendo este proceso como parte de la vida colectiva de la institución. Tiene capacidad de asumir responsabilidades en diferentes acciones, sean decisiones que afectan a colectivos o se trate de una decisión individualista.

Cabe señalar que los cambios en las prácticas y en la gestión educativa y

escolar no son un proceso exento de dificultades ni, especialmente, de parapetos culturales y de intereses a corto plazo a la innovación. Por lo que en cada momento los docentes como directivo debe de observar y analizar su trabajo constantemente para observar en que se está fallando y corregirlo. La importancia de la evaluación interna es fundamental ya que es a través de esta donde observaran sus logros y sus carencias, ya sean pedagógicas, administrativas y de interacción con cada uno de los que integran la institución.

CONCLUSIONES

Después del recorrido teórico y empírico que representa la elaboración de un trabajo académico como el presente, se está en posibilidades de atender con mayor conocimiento lo planteado. Con respecto al objetivo general de la presente investigación, conocer el papel del liderazgo y la gestión educativa dentro de una escuela de educación primaria, se puede decir que es determinante. La revisión teórica realizada durante esta investigación hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en la escuela primaria.

Al analizar las principales alternativas teóricas de gestión escolar, se encontró que en atención a la gestión y liderazgo las formas de ejercerla, dos de

los tipos de gestión observados se enfocan en los extremos señalados por la teoría: administración gerencial y administración humanista. Después del análisis realizado se considera que las escuelas combinan ambos enfoques, y atendiendo al supuesto teórico planteado, es la que hasta el momento ha logrado resultados académicos más favorables, de acuerdo a las evaluaciones externas a las que se someten las escuelas primarias cada ciclo escolar (ENLACE, Olimpiada del conocimiento, EXCALE).

En relación a caracterizar las actividades cotidianas del gestor escolar, para reconocer aquellas que impactan en la calidad educativa, se observó que la jornada laboral de los participantes es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor pedagógico. De tal manera que de las actividades que realizan los directores, se considera que todas impactan en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa, pero siempre tienen una influencia. Aquellas que se distinguen como positivas son:

- Atender las problemáticas de manera inmediata y canalizar las acciones debidas en busca de sus soluciones.
- Recorrer las aulas y observar las clases de forma periódica, con el fin de estar al tanto del progreso de los alumnos en los programas de estudio.
- Mantener una relación de respeto y cooperación con los padres de familia, brindándoles información acerca del rendimiento académico de sus hijos de forma oportuna.

- Delegar las actividades administrativas a las personas correspondientes.
- Vigilar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros del personal.
- Conseguir recursos humanos, físicos y económicos, para el mejoramiento de la escuela.

El tercer objetivo específico: reconocer las necesidades de formación para los gestores escolares, se relaciona con el supuesto teórico que afirma que la falta de capacitación profesional de los directores los obliga a aprender por ensayo y error. Lamentablemente, en el caso mexicano se considera una afirmación certera, ya que los mismos directores participantes de este estudio lo reconocen al mencionar que no contaron con una capacitación adecuada, y al no tener experiencia sintieron temor al realizar las funciones directivas. Al cuestionar a los participantes al respecto opinan que es necesario formar a los directores en cuanto a las labores administrativas, pedagógicas, normativas y de relaciones humanas.

Atendiendo al último objetivo específico, elaborar una propuesta de modelo de gestión que permita la mejora de la calidad de las instituciones educativas, se encontró que de acuerdo a la revisión de literatura realizada para la presente investigación, se propone como el propicio para el logro de la calidad educativa al modelo de gestión dialógico, el cual reconoce y resuelve las necesidades, tanto administrativas como pedagógicas (Castelán, 2003:41). Sin embargo, lo observado en el trabajo de campo da cuenta de que ninguno de los directores participantes de la investigación se ubica en este modelo, originando una probable causa para las deficiencias en calidad educativa que, a pesar de los logros alcanzados hasta el momento por cada institución, se siguen reconociendo por sus miembros.

El tipo de modelo de gestión de cada director está relacionado con su personalidad, pero esto no quiere decir que no se puedan brindar orientaciones generales. El modelo de gestión escolar que se recomienda para mejorar la calidad de las instituciones de educación primaria mexicana debe contemplar las actividades mencionadas anteriormente como propensas al logro de la calidad, fundamentadas en la promoción de los valores universales y en velar por el bienestar y aprendizaje de los alumnos.

RECOMENDACIONES

A continuación se mencionan algunas recomendaciones que se consideran pertinentes para aquellos interesados en abordar la temática tratada en este documento.

Es imprescindible manejar coherentemente la relación entre la fundamentación teórica y el método, con el fin de que los resultados posean esta misma característica, la cual se considera alcanzada con el trabajo desarrollado en la presente investigación. Dichos resultados son el fruto de un trabajo de campo y análisis arduo del conjunto de información recopilada a través de la aplicación de los instrumentos diseñados, los cuales se valoran como un acierto por la variedad que muestran. Cabe recordar que se eligieron técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo, logrando una combinación que resultó valiosa al conjuntar los datos y encontrar coincidencias con lo recuperado con cada uno de las distintas técnicas aplicadas. Asimismo, se valora positivamente la selección de los participantes, contando con distintas perspectivas acerca del tema, todas de informantes relacionados directamente con la problemática de la gestión escolar para la calidad.

Dentro de los instrumentos de recolección de datos el que resultó de mayor dificultad al aplicarlo y analizar sus resultados fue la encuesta con respuestas tipo Likert que se utilizó. Por lo tanto, se considera pertinente no incluir reactivos redactados en forma negativa, ya que causa severas confusiones entre los encuestados, principalmente con los padres de familia, a menos que se capacite a

los futuros encuestados para responder el instrumento. Además de valorar las opciones de respuesta que se usan en el diseño del cuestionario, para asegurarse de la utilidad de la información recuperada. Se considera que el brindar tantas opciones de respuesta al encuestado puede provocar una dispersión en la información obtenida, dejando abierta la posibilidad de la disminución de la pertinencia de la misma.

A raíz de los cambios recientes en México, surgidos a partir de la Alianza para la Calidad Educativa (SEP, 2008), se prevé la inclusión de un procedimiento más formal para la selección de directores dentro del Sistema Educativo en un futuro cercano. Se espera que las experiencias y resultados recuperados en este trabajo de investigación exploratorio, brinden insumos factibles para el diseño y justificación de los posibles procedimientos a utilizar por el Sistema Educativo Mexicano.

En cuanto a la gestión para la calidad educativa se recomienda firmemente el formar académicamente a aquellos docentes interesados en ascender al cargo directivo, en programas formales que atiendan contenidos como:

- Gestión escolar
- Política Educativa
- Normatividad
- Relaciones humanas/comunicación
- Liderazgo
- Trabajo de campo/experiencia empírica

Asimismo, que esta formación académica sea un requisito obligatorio para el concurso de las plazas de director, restándole importancia a la antigüedad laboral y enfocándose a los logros profesionales.

Se considera que a partir de la experiencia adquirida profesionalmente y al llevar a cabo esta investigación se está en posición de sugerir como tema de consecución la investigación profunda sobre las necesidades de formación de los

directores de escuelas primarias y la formulación de un programa educativo que las atienda seriamente, que aunque en este documento se presenta un acercamiento, se reconoce necesaria una exploración a mayor escala de las opiniones de los actores intervinientes. Además, se propone un acercamiento hacia la dinámica grupal de las escuelas primarias, desde una perspectiva sociológica, que permita la identificación de otros factores intervinientes en la gestión educativa orientada a la calidad, como la interacción entre el director y el personal docente y de apoyo de las instituciones de educación primaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff, R. L. (2001). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.

Álvarez, J. (2003). Las Escuelas de Calidad y los Fenómenos de la Calidad.

Entrevista con Jesús Álvarez Gutiérrez. *Revista de Educación/Nueva Época*, 20.

Consultado el 31 de enero de 2015 en: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>

Álvarez-Gayou, J. (2006). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.

Álvarez, I. y Topete, C. (2004). Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 3 (34), 11-36.

Aguirre, S./Aguirre, A. (1997). Entrevistas y cuestionarios. En *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. (171-180), Colombia: Alfaomega.

Antúnez, S. (1997). *Claves para la organización de centros escolares*. (3ª ed). España: Horsori.

Antúnez, S. (1998). *El proyecto educativo de centro*. España: Graó.

Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México:

SEP.

Arnaut, A. (2004). Demuestran programas compensatorios mejora en atención educativa. SEP. Consultado el 2 de febrero de 2015 en:

http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Bol0300104

Areglado, R. (2005). Perspectives on the Principalship. *Principal* (Reston, Va.), 5 (84). Consultado el 21 de noviembre de 2014 en: <http://www.naesp.org>,

Badillo, M./ Rueda, M. (Ed.) (2005). El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica. En *Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria*. México: COMIE.

Berg, B. (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (3ª ed). EUA: Allyn & Bacon.

Beltrán, F. (2007). Política versus gestión escolar. *Revista Novedades Educativas*, 18, 4-8.

Bonilla, R. (2001). La gestión en la escuela primaria. *Revista de Educación / Nueva Época*, 16. Consultado el 2 de febrero de 2015 en: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>

Brandstadter, A. (2007). La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. *Revista Novedades Educativas*, 18, 12-14.

Buendía, L., Colás, P & Hernández, F. (1998) *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. España: McGraw Hill.

Camarillo, (2006). Factores de Éxito y/o Fracaso en la Implementación del Proyecto "La Gestión En La Escuela Primaria". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), 84-107. Consultado el 26 de julio de 2014 en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num3/art5.pdf>.

Cantón, I. (2007). Competencias profesionales para docentes y directivos escolares. *Revista Novedades Educativas*, 194, 16-20.

Cárdenas, C. (2001). Reflexiones sobre la calidad en educación. *Revista de Educación/Nueva Época*, 16. Consultado el 2 de febrero de 2015 en: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>,

Casanova, Ma. A. (1998). Evaluación: concepto, tipología y objetivos. En *La evaluación educativa. Escuela básica*. (67-102). México: SEP.

Casassus, J. (1997). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en *Antología de Gestión Escolar* (13-30). México: SEP.

Castelán, A. (2003a). ¿Es importante medir la calidad de la educación? *Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática*, 98, 11-14.

Castelán, A. (2003b). ¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas? *Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática*, 97, 39-42.

Charlot, B. (2006). *La relación con el saber. Elementos para una teoría*. (13-45). Buenos Aires: Zarzal.

Cervantes, E. (1998). Prácticas de calidad en la escuela. En: *Una cultura de calidad en la escuela, liderazgo para el cambio educativo* (79-89). México: Castillo.

Diccionario de las Ciencias de la Educación. (1998). México: Santillana.

Figuroa, K. (2008). *Los nuevos directores de escuelas primarias: necesidades de formación. Estudio de casos*. Tesis de maestría. Escuela Normal Estatal. Ensenada, B.C., México.

Galbraith, J. (1986). *Anatomía del poder*. México: Editorial Diana.

García, J. M. (2004). Educational administration and management. Some lessons in the US and Mexico. *Revista Interamericana de Educación para Adultos*, 26, 11-52.

García-Leyva, L. (2000). *Gestión Educativa*. Consultado el 31 de enero de 2015 en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>

Gautier, E. (2007). Educación de calidad. Comentarios a la nueva propuesta de la OREALC/UNESCO. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5, 29-35.

González, V. (2003a). El PEC un programa que evoluciona y se adapta. Entrevista con Jesús Álvarez. *Educare. Revista de las Escuelas de Calidad*, 2, 37-43.

González, V. (2003b). El PEC propone avanzar hacia la construcción de nuevos modelos de gestión, práctica docente y participación social. *Educare. Revista de las Escuelas de Calidad*, 1, 6-9.

González-Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. *Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres*. Volumen V, número 185. Consultado el 31 de enero de 2015 en: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>

Gvirtz, S. & Palmidessi, M. (1998). Un modelo básico. En *El ABC de la tarea docente: vitae y enseñanza*. (pp. 188-209). Argentina: Aique.

Hernández, R., Fernández-Collado, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed). México: McGrawHill.

INEE (2005). *La calidad en la educación básica*. Informe Anual 2005. Resumen Ejecutivo. México.

INEE (2006). *La calidad de la educación básica ayer, hoy y mañana*. México.

Latapí, P. (1998). Un siglo de educación nacional: una sistematización. En *Un siglo de educación en México* (21-41). México: FCE.

Latapí, P. (2004). La política educativa del Estado mexicano desde 2002. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6 (2). Consultado el día 30 de noviembre de 2014 en: <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-latapi.html>

Lavín, S. (2007). Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. *Educare*, 2, 23-35.

Libreros, E. (2005). Entrevista a Sylvia Schmelkes del Valle. *Observatorio Ciudadano de la Educación*, 5.

López, H./ Galindo, J. (comp) (1998). La metodología de la encuesta. En *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (33-73). México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Addison Wesley Longman.

Martínez, M. (2006). La gestión de un nuevo sistema educativo en función de la escuela. *Educar. Revista de Educación*, 39, 59-68.

Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2.

Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). Consultado el 1 de febrero de 2015 en: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e.htm>

Méndez, I., Guerrero, D., Moreno, L. & Sosa de Martínez, C. (2001). *El protocolo de investigación* (2ª ed). México: Trillas.

Miller, R. & Rowan, B. (2006). *Effects of Organic Management on Student Achievement. American Educational Research Journal* 43 (2) (219-53)

Mitchell, C. & Castle, J. (2005). The Instructional Role of Elementary School Principals. *Canadian Journal of Education* 28 (3) (409-33).

Moncayo, L. G. (2006). Delimitando el concepto de gestión escolar. *Educar. Revista de Educación*, 39, 7-12.

Muñoz-Izquierdo, C. (1997). *Calidad de la Educación. Políticas instrumentadas en diversos países para mejorarla*. México: Universidad Iberoamericana.

Murillo, J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *RMIE*, 9 (21). 319-359.

Murillo, P. (2003). Hacia la construcción de un nuevo modelo de asesoramiento/supervisión. *Educare*, 2, 45-55.

Namo de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP. Biblioteca para la Actualización del Maestro.

Nieto, J./ González, M.T. (Ed.) (2003). La comunicación en las organizaciones escolares. En *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (107-129). España: Pearson Educación.

OREALC/UNESCO (2007). El Derecho a una Educación de Calidad para Todos en América Latina y el Caribe. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5, 1-21.

Ornelas, C. (1998). La cobertura de la educación básica. En *Un siglo de educación en México* (111-139). México: Fondo de Cultura Económica.

O.C.D.E. (1991) *Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe Internacional*. España: Paidós.

O.C.D.E. (1997) *Exámenes de las Políticas Nacionales de Educación*. México. México: OCDE.

Pastrana, L. E. (1994). La dimensión administrativa. En *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*.

(158-173). México: Departamento de Investigaciones Educativas.

Patrinos, H. & Layton, H. (2006). Determinantes de aprendizaje en México. *Educare*, 2, 24-26.

PEC. (2003). SEP. Consultado el 31 de enero de 2015 en:
<http://basica.sep.gob.mx/pec/>

Portela, A./ González, M.T. (Ed.) (2003a). Gobierno, autonomía y participación en los centros escolares. En *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. (75-89). España: Pearson Educación.

Portela, A./ González, M.T. (Ed.) (2003b). Planificación y estrategia en los centros escolares. En *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. (207-224). España: Pearson Educación.

Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.

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. Pp. 47-56.

Reyes, I./ Rueda, M. (Ed.) (2005). Los estilos de dirección y gestión en las escuelas secundarias. En *Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria*. México: COMIE.

Rivas, S. (2006). La gestión directiva en la escuela. *Educar. Revista de Educación*, 39, 13-20.

Real Academia Española. (2001). Gestión. 22. Consultado el 3 de octubre de 2014 en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gesti3n

Sander, B. (1990). *Gestión educativa y calidad de vida*. Consultado el 31 de enero de 2015 en: <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20118/sander.htm>

Sánchez, J. (2006). *El proceso de la investigación de tesis. Un enfoque contextual*. México: Universidad Iberoamericana de Puebla.

Sánchez, S. (Ed.). (1998). *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. (10ª reimpresión) España: Santillana.

Sañudo, L. (2001). La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. *Revista de Educación/Nueva Época*, 16. Consultado el 2 de febrero de 2015 en: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>

Schmelkes, S. (1997), Educación para la vida: algunas reflexiones en torno al concepto de relevancia de la educación. En: *Ensayos sobre educación básica*. México (50). (pp.5-13) México: DIE-Cinestav-IPN

Schmelkes, S. (1998). La educación básica. En: *Un siglo de educación en México* (2). (pp. 173-194) México: FCE.

Schmelkes, S. (2000). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas* (3ª Reimpresión). México: SEP. 50

Schmelkes, S. / Manteca, E. (Ed.) (2001). Calidad de la educación y gestión escolar. En *Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio*. (25-38). México: SEP.

Schneider, C. S. & Lyardet, J.M. (2007). La comunicación pedagógica. *Revista Novedades Educativas*, 18, 28-31.

Scodellaro, L. (2008). *Cultura Institucional*. México. Consultado el 5 de noviembre de 2014 en: <http://www.monografias.com/trabajos37/cultura-institucional/cultura-institucional.shtml>

Seibold, J. (2000). La calidad integral de la educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 23.

Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research*. E.U.A.: Teachers College Press.

SEP (1982). *Acuerdo 96*, capítulo IV, artículo 14. Diario Oficial. México 7 de diciembre de 1982. México, D.F.

SEP (1982). *Manual de organización de la escuela de educación primaria*.

México. Consultado el 20 de enero de 2015 en: <http://basica.sep.gob.mx>

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

SEP (1993a). *Artículo 3ro. Constitucional y Ley General de Educación*. (1ra. Ed.) México: SEP.

SEP (1993b). *Plan y programas de estudio. Primaria*. 1993. SEP. Consultado el 15 de noviembre de 2014 en: www.sep.org.mx

SEP (2003). *Programa Escuelas de Calidad*. México. Consultado el 30 de enero de 2015 en: <http://basica.sep.gob.mx/DGDGIE/escuelasdecalidad/>

SEP (2006). *Circular 001*. México: SEP.

SEP (2006b). *Ley General de Educación*. México.

SEP (2008). *Alianza para la calidad educativa*. México. Consultado el 22 de enero de 2015 en: <http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/alianzaporlacalidaddelaeducacion>

Solórzano, C./ Rueda, M. (Ed.) (2005). La administración-gestión escolar en el nivel primaria y la descentralización educativa. Un estudio de caso. En *Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria*. México: COMIE.

Toranzos, L. (1996). Evaluación y calidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 10. Consultado el 5 de noviembre de 2014 en: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.html>

UNESCO (2004). *Educación para Todos: El imperativo de la calidad. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2005*. Consultado el 8 de agosto de 2014 en: http://www.unesco.org/education/gmr_download/es_summary.pdf

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, 1, 107-115.

Viel, P. (2007). ¿Otra vez el PEI? *Revista Novedades Educativas*, 18, 21-23.

Villa, A. (2004). Liderazgo para la innovación. En *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. (269-305). España: Universidad de Deusto.

Walliman, N. (2004). *Your undergraduate dissertation. The essential guide for success*. E.U.A.: Sage.

Zorrilla, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4 (2). Consultado el 20 de noviembre de 2014 en: <HTTP://redie.ens.uabc.mx/vol4no2/contenido-zorrilla.html>