

Guía del estudiante

**LA GESTIÓN
COMO QUEHACER ESCOLAR**

LA GESTIÓN COMO QUEHACER ESCOLAR

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
MÉXICO 2002

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Rectora: **Marcela Santillán Nieto**
Secretario Académico: **Tenoch E. Cedillo Ávalos**
Secretario Administrativo: **Arturo García Guerra**
Director de Planeación: **Abraham Sánchez Contreras**
Director de Servicios Jurídicos: **Juan Acuña Guzmán**
Directora de Docencia: **Elsa Mendiola Sanz**
Directora de Investigación: **Aurora Elizondo Huerta**
Director de Biblioteca y Apoyo Académico: **Fernando Velázquez Merlo**
Director de Difusión y Extensión Universitaria: **Javier Olmedo Badía**
Subdirectora de Fomento Editorial: **Anastasia Rodríguez Castro**

Director de Unidades UPN: **Adalberto Rangel Ruiz de la Peña**
Coordinadoras de la serie LE: **Xóchitl Leticia Moreno Fernández**
María Virginia Casas Santín

© Derechos reservados para esta edición por la Universidad Pedagógica Nacional.
Esta edición es propiedad de la Universidad Pedagógica Nacional
Carretera al Ajusco núm. 24, Col. Héroes de Padierna,
Tlalpan, C. P. 14200, México, D. F.
www.upn.mx

Edición 2002

LC5309	
U59	La gestión como quehacer escolar : guía del estudiante. - - México, UPN, 2002
E3001-3	31 p.
2002	Licenciatura en educación
	1. EDUCACIÓN - ADMINISTRACIÓN I. Universidad Pedagógica Nacional (México)

Queda totalmente prohibida la reproducción parcial o total de esta obra,
sus contenidos y portada, por cualquier medio.

Portada y diseño: Ángel Valtierra Matus; *formación:* Luis Valdés
Impreso y hecho en México
Ilustración de la portada: Óleo sobre tela de Alejandro Nava, Zacatecas, 1956.
Se reproduce en esta edición por cortesía del autor.

ÍNDICE

I. PROGRAMA INDICATIVO	7
1. PRESENTACIÓN	7
2. JUSTIFICACIÓN	8
3. PROPÓSITO	9
4. UNIDADES	10
5. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS	13
6. EVALUACIÓN	13
7. ESTRUCTURA	14
II. DESARROLLO DE LA GUÍA	
UNIDAD I. CARACTERIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN	
Presentación	15
Actividad previa	15
Tema 1. Hacia la gestión escolar	15
Tema 2. Orientación y propósitos de la gestión escolar	17
Tema 3. El directivo y los maestros	18
Tema 4. La problemática implicada en la gestión escolar	18
Actividad final	19
UNIDAD II. LAS DIMENSIONES DE LA LABOR DE GESTIÓN	
Presentación	21
Actividad previa	21
Tema 1. La dimensión cultural	21
Tema 2. La dimensión socio-política	23
Tema 3. La dimensión académica	24
Tema 4. La dimensión administrativa	25
Actividad final	26

UNIDAD III. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Presentación	27
Actividad previa	27
Tema 1. Las funciones del gestor	27
Tema 2. El trabajo de planeación y organización del gestor	28
Tema 3. El trabajo dirección y coordinación del gestor	28
Tema 4. El trabajo de seguimiento y evaluación que realiza el gestor	29
Actividad final	30

III. BIBLIOGRAFÍA	31
--------------------------------	-----------

I. PROGRAMA INDICATIVO

1. PRESENTACIÓN

La Licenciatura en Educación, Plan 94 está estructurada en dos áreas: El Área Común y el Área Específica. El Área Común le proporciona al profesor-alumno los referentes teóricos metodológicos que le permiten contar con un lenguaje común y actualizado, propio de la profesión, lo que posibilita el análisis de la práctica profesional, la reflexión sobre la misma y su transformación; el Área Específica, conformada por tres líneas, constituye un conjunto de cursos que se estructuran con base en los contenidos afines a las funciones que el maestro realiza en la escuela: la docencia y la gestión escolar. El propósito de esta línea es brindar al profesor-alumno elementos que coadyuven a un análisis profundo de situaciones problemáticas concretas vinculadas a las funciones que desempeña en los niveles de preescolar y primaria, con la finalidad de encontrar alternativas de solución.

Los cursos, de acuerdo con la función que desempeña el profesor-alumno, le proporcionan elementos para profundizar el análisis de las problemáticas particulares de los niveles educativos de preescolar y primaria, y las funciones de gestión.

Los cursos de la Línea de Gestión Escolar abordan aquellos procesos que permiten la organización de la vida escolar como mediación entre la normatividad del sistema educativo y la concreción de la práctica cotidiana. Se parte de reconocer que el quehacer de profesores, directivos, supervisores, jefes de sector e integrantes de mesas técnicas es una práctica profesional con características definidas que se constituyen como un objeto de estudio: la gestión escolar.

La práctica de la gestión escolar ha sido caracterizada como la acción permanente de racionalización y aplicación oportuna y pertinente de recursos, tanto materiales como humanos, para el logro de los objetivos educativos definidos en un contexto normativo, histórico y culturalmente determinados.

Desde esta perspectiva las funciones de gestión escolar están enfocadas a la orientación que el gestor brinda a los procesos aúlicos, a la regulación de las relaciones intra e interescolares y a la conducción de las acciones extraescolares y con la comunidad.

Por lo tanto la Línea de Gestión Escolar se propone que los profesores-alumnos que tienen funciones de orientación y coordinación de los docentes de preescolar y primaria, expliquen, transformen e innoven su práctica, y que los profesores que no tienen esta responsabilidad cuenten con los elementos para apoyar e impulsar las potencialidades de esta función con la finalidad de consolidarla como facilitadora de la labor propiamente pedagógica.

El curso *La gestión como quehacer escolar* le ofrece al profesor-alumno algunos elementos teóricos y metodológicos que le permitirán hacer un análisis del quehacer como gestor. A partir de este análisis y de su propia experiencia, identificará las dimensiones, los procesos y los momentos que determinan la gestión como una práctica escolar.

El curso está conformado por tres unidades de estudio. En la primera el profesor-alumno hará una descripción significativa de las acciones, intenciones, apoyos y problemas que describen en qué consisten las funciones de gestión escolar.

En la segunda unidad las actividades tienen la finalidad de llevar al profesor-alumno a que trabaje con las diversas facetas que pueden descubrirse y revalorarse al resignificar la labor de gestión escolar.

En la tercera y última unidad de este curso el propósito es que el profesor-alumno reconozca las etapas que intervienen en el proceso de administración escolar. Con esta unidad se pretende introducir al profesor-alumno en el estudio del proceso administrativo, después de haber realizado la formalización de un importante conjunto de acciones que son responsabilidad de quien realiza las funciones de gestión escolar.

Como curso introductorio a la línea, al lograr el objetivo del curso, se sientan las bases para el cumplimiento del objetivo más general de la línea que consiste en la elaboración de un proyecto de escuela que, considerando distintos plazos, pueda tener una proyección significativa hacia la comunidad a partir de un replanteamiento de la dinámica de trabajo de la escuela como tal.

Este curso se relaciona con el resto de la licenciatura, en tanto que, toma apoyos o los brinda para comprender más integralmente la práctica del profesor de manera que esté en posibilidad de transformarla. Sin embargo, cabe destacar que los cursos de la línea, y en particular este curso, aportarán elementos básicos para que el profesor-alumno desarrolle paulatinamente su proyecto de escuela.

2. JUSTIFICACIÓN

Tradicionalmente las funciones de gestión escolar son ubicadas dentro de una débil noción de lo "administrativo" asignándole al término un valor secundario cuando se habla de calidad de la educación. Sin embargo, aunque poco visibles, las acciones de gestión se convierten en la condición indispensable para el buen desarrollo de una organización al servicio de la educación.

Es importante destacar que los profesores en servicio, por las mismas necesidades de la práctica y por las características de la estructura orgánica del sistema educativo, se enfrentan ante la realidad de desarrollar, formal e informalmente, diversas acciones de gestión, particularmente aquéllos que pasan a formar parte de los puestos directivos, sin tener formación profesional específica para su desempeño.

Es por ello, que en la Licenciatura en Educación se da una importancia relevante al estudio de la gestión escolar, considerando que en la formación inicial de los profesores-alumnos los conocimientos que adquieren están más enfocados a cuestiones relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje y escasamente a las funciones gestivas.

El curso ofrece una serie de elementos para que el profesor-alumno reconceptualice sus funciones como directivo y orientador de las actividades relativas a la dinámica educativa que se da en la escuela. Para ello, es necesario que reconozca y analice las diversas dimensiones que subyacen a su quehacer profesional.

3. PROPÓSITO

Este curso tiene como propósito que el profesor-alumno resignifique la práctica de la gestión escolar, a partir de reconocer las diversas dimensiones y procesos que están presentes en ese quehacer.

4. UNIDADES

UNIDAD I CARACTERIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL GESTOR ESCOLAR

PROPÓSITO

Que el profesor-alumno caracterice a la gestión escolar, a partir del análisis de su experiencia en relación con este tipo de función.

TEMAS

1. Hacia la gestión escolar
2. Orientación y propósitos de la gestión escolar
3. El directivo y los maestros
4. La problemática implicada en la gestión escolar

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD

- AGUILAR, Citlali. "La definición cotidiana del trabajo de los maestros", en: Rockwell, Elsie. *Ser maestro, estudios sobre el trabajo docente*. México, SEP-El Caballito, 1985, pp. 87-91.
- SEP. "I. La directora del plantel de educación preescolar", en: *Manual de la directora del plantel de educación preescolar*. México, SEP, 1987, pp. 11-27.
- SEP. "I. El director del plantel de educación primaria", en: *Manual del director del plantel de educación primaria*. México, SEP, 1987, pp. 11-31.
- SEP. "III. La supervisora de zona del sistema de educación preescolar", en: *Manual de la supervisora de zona de educación preescolar*. México, SEP, 1992, pp. 30-51.
- SEP. "III. El supervisor de Zona del Sistema de educación primaria", en: *Manual del supervisor del plantel de educación primaria*. México, SEP, 1987, pp. 51-71.
- GAIRÍN, Joaquín. "1. Escuela y planteamientos institucionales", en: *Planteamientos institucionales en los Centros Educativos*. Madrid, Ministerio de educación y Ciencia, 1991 (Curso de Formación para Equipos Directivos, 2), pp. 21-25.
- GAIRÍN, Joaquín. "La función directiva en la actualidad", en: *Antología del curso "Nuevas perspectivas en la formación del profesorado"*, verificado en la UPN en 1993.
- PASCUAL, Roberto. "La función directiva en el contexto socio-educativo actual", en: Pascual, Roberto (coord.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid, Narcea, 1988 (II Congreso Mundial Vasco), pp. 37-51.
- SANDOVAL FLORES, Etelvina. "B La zona escolar", en: *Los maestros y su sindicato: relaciones y procesos cotidianos*. México, Departamento de Investigaciones Educativas, 1985. (Cuadernos de Investigación Educativa N° 18), pp. 110-124.

Ezpeleta, Justa. "Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica", en Ezpeleta, Justa y Alfredo Furlán (comps.), *La gestión pedagógica en la escuela*. Santiago, UNESCO/OREALC, 1992, pp. 101-117.

UNIDAD II

LAS DIMENSIONES DE LA LABOR DE GESTIÓN

PROPÓSITO

Que el profesor-alumno analice las diversas dimensiones y momentos que están presentes en el desempeño de su función como gestor escolar.

TEMAS

- 1. La dimensión cultural**
- 2. La dimensión socio-política**
- 3. La dimensión académica**
- 4. La dimensión administrativa**

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD

- GAIRÍN, Joaquín. "2 Planteamientos institucionales en los centros educativos", en: *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia, 1991 (Curso de Formación para Equipos Directivos, 2), pp. 27-32.
- ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein. "Rasgos de la cultura organizacional", en: Etkin, Jorge et al., *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 207-213.
- BALL, Stephen J. "La política de liderazgo", en: *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona, Paidós/MEC, pp. 91-213.
- MCLAUGHLIN, Milbrey. "Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores", en: Villa, Aurelio (coord.), *Perspectivas y problemas de la función docente*. Madrid, Narcea, 1988 (II Congreso Mundial Vasco), pp. 280-291.
- SCHMELKES, Silvia. "La calidad requiere liderazgo", en: *Programa de Actualización del Maestro. Directivos de Primaria. Cuaderno para el maestro*. México, SEP, 1993, pp. 33-38.
- PASTRANA, Leonor. "La dimensión administrativa", en: *Organización dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México, DIE, 1994, pp. 97-129.

UNIDAD III

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

PROPÓSITO

Que el profesor-alumno se explique cómo la administración es un proceso inherente a las dimensiones que conforman la función del gestor escolar y cómo puede, con base en ellas, organizar el trabajo para obtener mejores resultados.

TEMAS

- 1. Las funciones del gestor**
- 2. El trabajo de planeación y organización del gestor**
- 3. El trabajo de dirección y coordinación del gestor**
- 4. El trabajo de seguimiento y evaluación que realiza el gestor**

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE LA UNIDAD

- GUTIÉRREZ REÑÓN, Alberto. "Las funciones de la administración de la educación y la formación de administradores de la educación", en: *Administración y gestión de la educación*. París, 1981, pp. 8-14 (mecanograma).
- CHIAVENATO, Idalberto. "Funciones del administrador", en: *Introducción a la Teoría de la Administración*. México, McGraw Hill, 1985, pp. 246-266.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Teoría de la transición de la administración", en: *Introducción a la Teoría de la Administración*. México, McGraw Hill, 1985, pp. 139-151.

5. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

Las actividades que se proponen en cada una de las unidades tienen como finalidad que el profesor-alumno reflexione, analice, cuestione los aspectos más relevantes propuestos en cada uno de los temas que conforman las unidades.

Al abordar cada unidad o tema, de manera individual o grupal, el profesor-alumno debe iniciar el trabajo reconociendo su experiencia, identificando sus conceptos, dudas, expectativas, etc., para reestructurarla con la ayuda de los textos sugeridos.

Es importante destacar la importancia que tiene que, tanto en el trabajo individual como en el grupal, el punto de partida sea la propia experiencia.

La visión de la propia experiencia se verá enriquecida, por un lado, con la lectura de los textos propuestos, y por otro, por la discusión e intercambio de ideas con sus compañeros de grupo o de trabajo.

En cada sesión de trabajo, se procurará la elaboración de productos escritos tanto para iniciar el estudio como para dejar asentadas las conclusiones a las que se arribe.

En la modalidad a distancia, si es posible, se procurará propiciar reuniones con el asesor y otros compañeros de estudio, otra posibilidad para compartir experiencias y permitir que otros los compartan, es que identifiquen como interlocutores a otros directivos de la zona o aun a otros profesores de cada escuela.

En las modalidades semiescolarizada e intensiva, el intercambio grupal donde se expongan las conceptualizaciones que se tienen de la función permitirá un enriquecimiento mutuo. El intercambio apoyará el trabajo que se realice de forma individual.

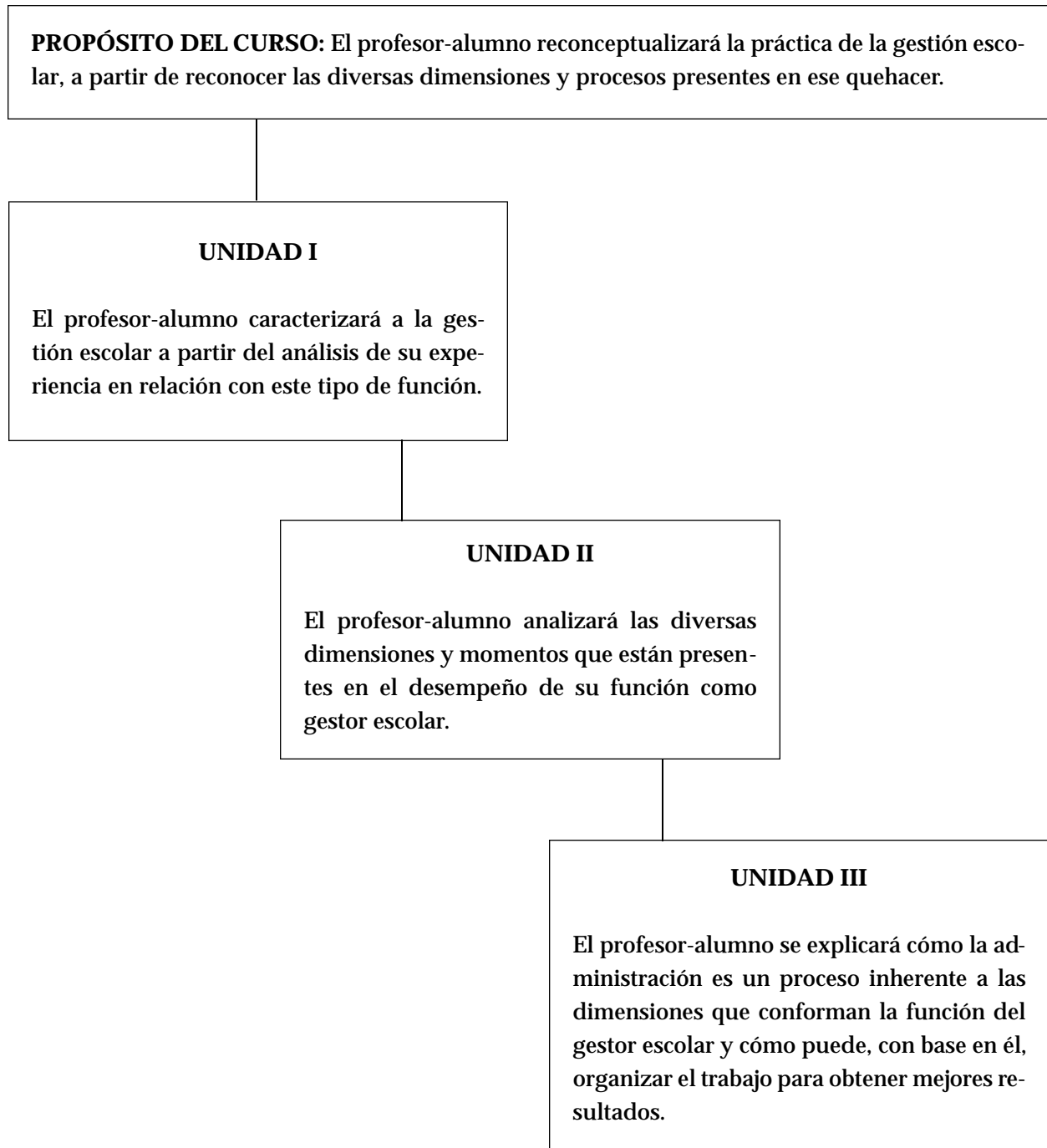
6. EVALUACIÓN

La evaluación del curso se realizará a partir de los productos que se elaboren en cada una de las unidades de estudio. Su valoración se fundará en criterios previamente establecidos entre el asesor y los alumnos.

Se favorecerán ejercicios periódicos de autoevaluación y evaluación grupal, que permitan la reorientación y/o la afirmación de aquellos planteamientos y procesos que se presenten tanto en las actividades preliminares como en las discusiones y en los productos elaborados.



7. ESTRUCTURA



III. DESARROLLO DE LA GUÍA

UNIDAD I

CARACTERIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN ESCOLAR

PROPÓSITO: El profesor-alumno caracterizará a la gestión escolar, a partir del análisis de su experiencia en relación con este tipo de función.

PRESENTACIÓN

Esta primera unidad del curso *La gestión como quehacer escolar*, tiene la intención de llevarlo a delimitar en qué consiste la práctica de gestor escolar, es decir, sobre lo que hace de manera cotidiana como maestro de grupo, director, supervisor de zona, jefe de sector o como parte de un grupo de apoyo pedagógico.

Si bien en diferentes momentos, documentos o en los cursos del Área Común, se ha mencionado que la práctica es el eje de análisis, en este curso y en los que conforman la Línea de gestión escolar, se parte de reconocer que el quehacer que desempeña un directivo es una práctica profesional con características concretas y específicas, que la convierten en el objeto de estudio de la línea que nos ocupa.

Por lo tanto, las actividades y los textos que se proponen para esta unidad tienen el propósito de apoyarlo en la reflexión y en la caracterización de la gestión escolar como la práctica concreta que usted realiza como autoridad.

ACTIVIDAD PREVIA

A partir de su propia experiencia, exprese por escrito, qué funciones desarrolla como directi-

vo/a y cómo las desarrolla; es importante que para ello reflexione sobre los diferentes aspectos que conforman su quehacer, así como el nivel en el que desempeña su trabajo (preescolar o primaria). Procure hacer una descripción completa.

Este documento que usted elabore será necesario para las distintas actividades de estudio que se sugieren en este curso. Entregue una copia al asesor y conserve un ejemplar para usted.

Tema 1. Hacia la gestión escolar

La sociedad se ha dado una organización y ha depositado en la escuela la función de socializar al niño formalmente, de educarlo, es decir, de incorporar a las nuevas generaciones a los valores, costumbres y conocimientos.

En una institución educativa, como en cualquier institución, la estructura organizativa del grupo involucrado y de los recursos, tiempos, espacios y responsabilidades es lo que facilita u obstaculiza el cumplimiento de los propósitos y funciones de la institución.

Para el caso de la educación, al frente de la estructura organizativa de una escuela están los

directivos, supervisores y cuerpos técnicos de educación. En este curso se abordará el estudio de la función gestora asumiendo que su labor principal es la de propiciar la innovación de la práctica docente mediante la innovación de la práctica gestiva misma.

En este tema comenzaremos por reconocer que el directivo escolar tiene encomendados distintos tipos de tareas que provienen de diversas fuentes: el Estado, (o sociedad en general, representado por el Sistema Educativo Nacional), las autoridades inmediatas (supervisores, jefes de sector, jefes de proyectos técnicos-pedagógicos), los profesores de la escuela o de la zona supervisada.

Si se quiere ubicar la función directiva más allá de una concepción tradicional, limitada frecuentemente por la rutina, habrá que ubicar en primer término algunas de las expectativas de estos sectores.

La función docente y la directiva comparten algunas problemáticas, particularmente asociadas al *ser profesor*; así, en primer término se analizarán los puntos de vista expresados por profesores acerca de la función que cumplen para ellos los directores de sus escuelas. Habrá que tener presente que, antes que directivo se es maestro y por tanto, en este análisis será muy conveniente agregar las expectativas pasadas respecto a la función.

Un segundo nivel de trabajo corresponderá al definido por el Estado. Para ello se analizarán los documentos oficiales, en los cuales se plasman las expectativas del Sistema Educativo Nacional tomando la forma y estatus de *normatividad*.

Para el primer acercamiento, el documento base de discusión será el texto de Citlali Aguilar, que plantea cómo en la práctica cotidiana intervienen una serie de factores que hacen que esa práctica adquiera una dinámica particular. Para el segundo se utilizarán algunos fragmentos de los Manuales que la SEP ha elaborado para los directores y supervisores, puesto que es el documento con el que cuentan todos los directivos relativo a su quehacer como tal, por lo que, se ha constituido como el único referente documental de consulta.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

- Antes de leer el texto, elabore un documento breve donde explique cuáles son las expectativas que usted ha identificado o que han depositado en usted como directivo las siguientes fuentes:

- > la SEP nacional, y la SEP estatal,
- > sus autoridades inmediatas,
- > los profesores que coordina, supervisa o dirige,
- > los padres de familia,
- > los alumnos,
- > el sindicato.

- Después de haber identificado qué es lo que esperan de usted estos grupos, lea el texto, *La definición cotidiana del trabajo de los maestros*.

La lectura del texto le permitirá encontrar una rápida explicación de cómo intervienen una serie de fuerzas y factores en la dinámica particular de su tarea docente.

- Con base en una valoración de los planteamientos presentados para los distintos temas que se abordan, enriquezca, delimite, aclare los que usted definió en la actividad anterior.

- Si usted trabaja el curso en la modalidad a distancia conserve un ejemplar de ambos escritos y entregue a su asesor una copia, discuta sus hallazgos con él.

- Si trabaja el curso en la modalidad semiescolarizada e intensiva exponga ante el grupo sus trabajos; quizás algunos sean muy generales y otros muy particulares, después de las aportaciones que haga el grupo, si lo considera necesario puede reelaborar sus conclusiones.

- Lea y analice los siguientes textos, de acuerdo con el nivel educativo donde labora:

- > "I. La Directora del Plantel de Educación Preescolar",
- > "I. El director del Plantel de Educación Primaria",
- > "III. La Supervisora de Zona del Sistema de Educación Preescolar",
- > "III. El Supervisor de Zona del Sistema de Educación Primaria".

Los textos constan de dos grandes partes, compare lo que se espera de un directivo en ambas y cómo es que esto se da en su práctica diaria.

- Elabore un cuadro de doble entrada en el que pueda contrastar las actividades que realiza cotidianamente y lo que marca la normatividad oficial. Incorpore en el cuadro lo que usted marca en su propio escrito, elaborado en la actividad previa.

Una vez elaborado el cuadro y comparado con el de sus compañeros:

- Identifique qué elementos de los planteados en los textos revisados están determinando las funciones que realiza como gestor escolar en el nivel en el que desarrolla su quehacer cotidiano.

Tema 2.

Orientación y propósitos de la gestión escolar

La intención en este tema es proporcionarle, a partir de la lectura y análisis de algunos textos, una serie de elementos que le permitan identificar hacia dónde están orientadas las funciones que se asignan al gestor escolar; de acuerdo con el contexto y el nivel educativo en el que desarrolla su labor.

Al identificar las orientaciones que tiene una labor gestora, puede hablarse de distintos tipos de gestión:

- gestión normativa, la cual está orientada a definir y hacer cumplir determinadas funciones plasmadas en documentos con carácter oficial, jurídico.
- gestión participativa, está orientada a incorporar a director y profesores como parte de un mismo grupo, en el que se propicie la coparticipación con un sentido humanístico-social.
- gestión administrativa, está centrada en la realización de trámites como medio de relación entre las autoridades, los maestros y la escuela.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

- A partir de la lectura y análisis de los siguientes textos:

- > "La función directiva en la actualidad",
- > "Escuela y planteamientos institucionales",
- > "La función directiva en el contexto socio-educativo actual".

- Destaque las ideas principales que orientan la función del gestor escolar, es decir, la orientación que se le da a la labor de gestión para desarrollar e ir logrando los objetivos de la escuela.

En México, destaca el hecho de que hay una tendencia a la descentralización de la educación básica, de manera que se acerquen las decisiones a los lugares a los que las afectan. En este contexto, analice las características que asigna Gairín a las escuelas dependientes y autónomas como él las cataloga.

Reflexione especialmente sobre las que corresponden a la organización de la institución y a la dirección.

- Identifique:
 - a). La orientación que se le da a la gestión escolar,
 - b). La importancia de la gestión escolar,
 - c). Qué tan definitiva para el éxito de una escuela es la función directiva,
 - d). Los propósitos que plantean los diferentes autores y que apoyan las orientaciones que se dan a las funciones del gestor,
 - e). Las características que se le asignan a las escuelas como organizaciones y el tipo de gestión que se requiere,
 - f). El papel de un proyecto de escuela como tarea fundamental del gestor escolar.
- Uno de los autores introduce nuevas fuentes de expectativas hacia los directores, además de los ya analizados en el primer tema. Gairín añade otros puntos de reflexión al considerar que hay diferencias de "la dirección que se solicita, a la que se necesita, a la que se plantea, a la que funciona o a la que se percibe".

En su análisis ya abordó algunos de estos planos; haga una reflexión acerca de los que este autor sugiere para enriquecer su trabajo.

Tema 3.

El directivo y los maestros

Así como existen distintos planos para analizar la gestión escolar, es necesario mirar cómo se desarrolla el trabajo de dirección y supervisión.

Esto implica analizar planos distintos a las expectativas, a la normatividad, a la problemática. Se trata del plano de la realidad cotidiana.

En la práctica diaria las funciones de dirección y supervisión toman concreciones que parece no están previstas en los documentos y que, sin embargo, constituyen el oficio.

En este plano menos genérico, más bien particular, las relaciones que establecen con los profesores juegan el papel protagónico. Como producto de una de sus investigaciones Etelvina Sandoval describe cómo se relacionan directivos y profesores.

Sus aportaciones hacen explícitas y documentan un plano de la realidad poco estudiado por los mismos directivos, aunque sí comentado con los colegas. Esta descripción permitirá al profesor-alumno enriquecer el análisis que ha venido realizando a lo largo de la unidad.

Para dirigir maestros, hay que conocerlos. Desde luego, un directivo -profesor-alumno- ha sido ya maestro y tiene experiencia como directivo. Se partirá de estos saberes para analizar los momentos y las razones por las que se establecen contactos informales, simbólicos, laborales, etc.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

En su interacción con el supervisor o en la de usted con los directores u otros profesores se suceden estrategias que conforman la relación con la autoridad.

- Intente una descripción de cómo logran los maestros establecer relaciones con usted. De qué

depende. Continúe su trabajo con una descripción de cómo usted se relaciona con los profesores. Agregue ahora cómo se relaciona usted con sus autoridades.

- Compare ambas descripciones. Si hay semejanzas, establézcalas. Los estilos y principios profesionales de cada uno tienen que ver con la forma en que se desarrolla una función.

- Comente con sus compañeros (o con su asesor) estas estrategias, la utilidad que le prestan, los resultados que se obtienen (respecto a usted, la escuela, los maestros mismos) y la valoración que de ello tiene.

- Lea el texto " La zona escolar" de Etelvina Sandoval.

- Tome en cuenta los distintos aspectos tratados tanto en su propio documento como en el de E. Sandoval:

- > cómo se estructuran y reestructuran las zonas escolares,
- > pertenencia individual y cambio de zona escolar,
- > los distintos colaboradores del supervisor, formales y esporádicos,
- > formas que toma la relación del supervisor con sus directores y de éstos con aquél
- > estrategias utilizadas por ambas partes en su relación,
- > estilos e imagen del supervisor,
- > saberes como maestro y acerca del maestro.
- > postura ante los profesores, postura ante otras autoridades,
- > cadena de transmisión de las disposiciones hasta llegar al maestro, exigencia de elementos formativos para dar orientación sólida a los profesores.

- Elabore un ensayo donde exprese las vertientes que tomó el análisis hecho por el grupo (o con su asesor). Anote sus conclusiones.

Tema 4.

La problemática implicada en la gestión escolar

Desde 1992, Sistema Educativo Nacional está in-

volucrado en un proceso de modernización que incluye cambios tanto de concepción como de funcionamiento. La renovación de los planes y programas, así como de los libros de texto y los documentos de apoyo para el docente de preescolar y de primaria obligan a profesores y a directivos a una actualización amplia que, recuperando su experiencia, le permita realizar la innovación de la realidad cotidiana educativa.

Efectivamente, la función directiva o de gestión escolar es clave no sólo porque transmite a los profesores de grupo las orientaciones de funcionamiento de los nuevos planes de estudio sino que aglutina, motiva, resuelve, en fin, el gestor es la persona indicada para orientar a padres de familia, alumnos y profesores hacia la consecución de los propósitos educativos dentro de la comunidad escolar.

Cuando se habla de mejorar la calidad de la educación, generalmente se piensa en los procesos psicopedagógicos y se ha prestado poca atención al potencial de la función gestora, o bien, se aborda como problemática separada cuando en realidad en gran medida las decisiones de los directivos tienen fuertes repercusiones sobre la labor pedagógica de la escuela.

En este tema estudiarán los problemas que están involucrados en el desarrollo, práctica, concepción e innovación de la gestión escolar. Su análisis estará apoyado en las reflexiones de Justa Ezpeleta, quien asigna a la gestión pedagógica "el importante papel articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar".

Entre las dificultades que plantea se encuentra el lector con el señalamiento de que cuando se habla de gestión escolar se alude a problemas de distinto orden: administrativos, laborales y curriculares.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

- Lea el texto de Justa Ezpeleta y destaque las ideas centrales que plantea la autora.
- A partir de la lectura del texto Justa Ezpeleta, elabore un inventario de los problemas que, según la autora, rodean a la gestión pedagógica.

Elija cinco de ellos (por equipo o individualmente) y explique cómo se presentan en su práctica cotidiana.

- A la autora le preocupa particularmente la diferenciación que se hace entre "lo pedagógico" y la "gestión". Elabore un cuadro donde concentre las características que toma esta separación.

Explique brevemente ¿en qué sentido apunta que muchas decisiones "administrativas" afectan lo técnico-pedagógico?

- En una discusión grupal, o por escrito, describa cómo está resolviendo o sorteando dichos problemas en su labor diaria; escuche con atención cómo lo hacen otros directivos o retome los planteamientos que considere pueden ser incorporados como estrategias o como concepciones en su práctica como gestor.

- Realice una nueva lectura del texto y vaya extrayendo aquellos elementos que apunten a definir en qué consiste la labor del gestor escolar. La autora no presenta su definición pero va señalando distintos factores en los que se expresa su concepto.

ACTIVIDAD FINAL

- Elabore un cuadro de doble entrada en el que concentre de forma organizada: la normatividad, la información que obtenga de los textos y en donde también incluya su propia descripción.

- A partir de la información concentrada en el cuadro elaborado haga un análisis global de las distintas aportaciones, elabore un escrito en el que describa aquellos elementos que estén presentes en su práctica e identifique cuáles son. Explique a qué atribuye uno y otro caso.

El cuadro puede no ser tal ni ocupar una página, dado que la información correspondiente a cada celda puede ser tan amplia (a condición de que haya un esfuerzo de síntesis), como los elementos identificados para cada indicador.

A continuación se le propone un ejemplo de cómo elaborar el cuadro.

Mi función:	Propósitos	Funciones	Acciones	Estilos de dirección/ supervisión
Experiencia propia del profesor-alumno				
La definición cotidiana del trabajo de los maestros				
Normatividad de la SEP				
La función directiva en la actualidad				
Escuela y planteamientos institucionales				
La función directiva en el contexto socio-educativo				
La zona escolar				
Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica				

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Citlali "La definición cotidiana del trabajo de los maestros", en: Rockwell, Elsie. *Ser maestro, estudios sobre el trabajo docente*. México, SEP-El Caballito, 1985, pp. 87-91.

SEP. "I. La directora del plantel de educación preescolar", en: *Manual de la directora del plantel de educación preescolar*. México, SEP, 1987, pp. 11-27.

SEP. "I. El director del plantel de educación primaria", en: *Manual del director del plantel de educación primaria*. México, SEP, 1987, pp. 11-31.

SEP. "III. La supervisora de zona del sistema de educación preescolar", en: *Manual de la supervisora de zona de educación preescolar*. México, SEP, 1992, pp. 30-51.

SEP. "III. El supervisor de Zona del Sistema de educación primaria", en: *Manual del supervisor del plantel de educación primaria*. México, SEP, 1987, pp. 51-71.

Joaquín Gairín. "1. Escuela y planteamientos institucionales", en: *Planteamientos institucionales en los Centros Educativos*. Madrid,

Ministerio de educación y Ciencia, 1991 (Curso de Formación para Equipos Directivos, 2), pp. 21-25.

Joaquín Gairín. "La función directiva en la actualidad", en: *Antología del curso "Nuevas perspectivas en la formación del profesorado"*, verificado en la UPN, en 1993.

Roberto Pascual. "La función directiva en el contexto socio-educativo actual", en: PASCUAL, Roberto (coord.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid, Narcea, 1988 (II Congreso Mundial Vasco), pp. 37-51.

Etelvina Sandoval Flores. "B La zona escolar", en: Sandoval Flores, Etelvina. *Los maestros y su sindicato: relaciones y procesos cotidianos*. México, Departamento de Investigaciones Educativas, 1985 (Cuadernos de Investigación Educativa N° 18), pp. 110-124.

Justa Ezpeleta. "Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica", en: Ezpeleta, Justa y Alfredo Furlán (comps.). *La gestión pedagógica en la escuela*. Santiago, UNESCO/OREALC, 1992, pp. 101-117.



UNIDAD II

LAS DIMENSIONES DE LA LABOR DE GESTIÓN

PROPÓSITO: El profesor-alumno analizará las diversas dimensiones y momentos que están presentes en el desempeño de su función como gestor escolar.

PRESENTACIÓN

A partir de la caracterización que realizó en la unidad anterior y de la experiencia propia al desempeñar las funciones de gestor escolar, en esta unidad se pretende que el profesor-estudiante, en un primer momento, identifique las diferentes dimensiones que están presentes y que determinan su quehacer cotidiano; en un segundo momento analizará las implicaciones de éstas en su propia realidad y, por último, podrá explicar las problemáticas que están presentes.

Las dimensiones se refieren a los distintos aspectos que agrupan una serie de acciones o funciones del mismo tipo o con rasgos familiares.

Como primera aproximación, en este curso se abordarán las dimensiones cultural, socio-política, académica y administrativa.

Cada una de ellas, tiene características que las diferencian de las restantes, pero a la vez, es difícil establecer límites definidos entre una y otra ya que se complementan y se entrelazan en el ejercicio cotidiano.

La unidad se estructura en cuatro temas; en cada uno de ellos se aproximará al análisis de una de las dimensiones mediante el apoyo de los diversos referentes teóricos que plantean los textos

propuestos para esta unidad y el desarrollo de las actividades; es importante destacar que el punto de partida es, como en la unidad anterior, su propia experiencia y realidad educativa.

ACTIVIDAD PREVIA

- Elabore un escrito en el que de manera detallada explicita los aspectos que usted considera están presentes en su práctica como gestor.

Si usted estudia este curso en modalidad a distancia, presente a su asesor el resultado de esta actividad y comente con él sus criterios de clasificación.

Si lleva el curso en la modalidad semiescolarizada o intensiva, compare y comente sus criterios de clasificación con los de sus compañeros y el tipo de acciones que incluyeron en cada rubro.

Tema 1. **La dimensión cultural**

Este tema tiene como finalidad que usted se explique y reconozca la cultura que está presente en su realidad educativa y cómo ésta, a través de una serie de saberes y haceres que se han venido desarrollando históricamente, está de distintas maneras definiendo su quehacer directivo.

A partir de este reconocimiento y explicación usted podrá encontrar nuevas formas que, mediante todo un proceso de análisis y reflexión, lo dispongan ir incorporando a nuevas perspectivas, y nuevas concepciones y transformando su labor de gestoría.

En este contexto, la función del directivo debe estar orientada, de hecho lo está, hacia el respeto y enriquecimiento de la cultura local, regional y nacional, a su rescate como patrimonio, y al fomento y difusión de las expresiones culturales.

Su intervención cultural en la comunidad es particularmente relevante, ya que como autoridad su fuerza representativa coadyuva al desarrollo de la comunidad en general y de la escolar en particular.

Existen distintos planos en los que se puede descubrir la cultura. Uno de ellos es la cultura presente en la escuela. Se puede hablar de cultura general y de cultura local. Se puede ver que también existe una cultura respecto a la autoridad lo mismo que una cultura magisterial.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

- En el curso *Escuela, comunidad y cultura local* usted ha enriquecido su concepción de cultura en el primer tema. Para ubicar cómo la cultura está presente en su labor, retome las conclusiones a las que llegó en aquel curso, haga con ello un breve ensayo.

- Puede apoyarse especialmente en los textos: "Concepto de cultura" del *Diccionario de Ciencias Sociales de la UNESCO*, y "La noción de cultura desde el análisis institucional" de Alicia Corbalá.

Lea los siguientes textos:

- > "Planteamientos institucionales en los centros educativos"
- > "La función directiva en el contexto socio-educativo actual" (trabajo en el segundo tema de la primera unidad de este curso)
- > "Rasgos de la cultura organizacional".

- Elabore una ficha de trabajo donde identifique:

- > las relaciones que se establecen entre los diferentes ámbitos de cultura,
- > las relaciones que están presentes en la cultura en que está inmersa su realidad educativa,
- > qué factores incorporaría en el análisis de las culturas presentes en su labor de gestión.

- Haga un intento de caracterización considerando estos factores.

- Describa qué tipo de acciones están previstas en su plan de trabajo anual para promover actividades que lleven a la comunidad a reforzar sus costumbres y tradiciones así como a valorar otras expresiones culturales.

- Elija alguna de las acciones mencionadas anteriormente (que ya haya sido llevada a cabo) y haga un breve informe acerca del impacto que la actividad tuvo en la comunidad. Quizás usted considere que hubo efectos inmediatos, mediatos y de largo plazo; en tal caso haga las aclaraciones pertinentes.

La forma que toman muchas de las situaciones escolares depende de la cultura de participación que se tenga, según lo propone Roberto Pascual. Relea su propuesta.

- Identifique los planteamientos que hace el autor en torno a los factores que intervienen en la conformación de una cultura de cambio, propositiva, innovadora y participativa.

- R. Pascual propone meditar la cultura desde los elementos que la componen. Analice la cultura de vida participativa que se vive en su ámbito y describala; apóyese en la explicación de los elementos de la cultura que hace el autor.

- Pascual propone algunas acciones para crear un ambiente de cultura participativa y de socialización de la participación. Explique qué tan útiles y aplicables son para su práctica como gestor y cómo los incorporaría, de ser el caso, en su cotidianeidad. ¿Qué propondría al respecto?

- Muchas veces pensamos que los otros son los que tienen que cambiar para que las cosas mejoren en educación, especialmente la autoridad,

pero realmente ¿qué está en las manos de cada quién?

- ¿Cuáles son los espacios e instrumentos que tiene el gestor escolar (director, supervisor, etc.), para crear la cultura participativa?

En el texto; "Rasgos de la cultura organizacional", los autores identifican que hay ciertos modos de pensar, creer y hacer las cosas, se encuentren o no formalizadas, que son aplicados y aceptados por los grupos de trabajo.

El análisis de los elementos que reconocen como característicos de las organizaciones, es de interés para el estudio de nuestro objeto de trabajo ya que la escuela de hecho es una organización y, por lo tanto, comparte algunas de las características analizadas por los autores. Haga una lectura de estudio y realice las siguientes actividades:

- Rescate las ideas centrales que plantean Etkin y Schvarstein en relación con la cultura organizacional. Elabore con ellas una ficha de trabajo.
- Identifique las categorías de sistemas culturales que plantean los autores. Haga un cuadro sinóptico.

En algunos aspectos analizados en este curso pueden identificarse diferentes rasgos de la cultura organizacional de la escuela. Rememore y haga una relación con ellos. Un ejemplo que se sugiere es la descripción que hace Etelvina Sandoval en su texto sobre la zona escolar.

- > Realice un análisis comparativo entre los planteamientos que hacen los autores de los textos revisados en este tema; identifique si hay semejanzas o diferencias. Exprese sus conclusiones en un breve escrito.

Tema 2.

La dimensión sociopolítica

El propósito de este tema es presentar una visión general de las situaciones socio-políticas que están inmersas y que determinan la forma de actuar y de intervención que tiene un director en su labor de gestoría.

Las actividades que corresponden a esta dimensión frecuentemente parecen no estar presentes en ningún manual, sin embargo, se realizan aun sin tener presente su importancia ni el carácter de su especificidad.

Las escuelas son vistas por distintas dependencias como el mejor lugar para desarrollar sus propios programas: vialidad, salud, etc. En este sentido, el director como representante institucional realiza con y para la escuela labores de tipo social en beneficio de la comunidad.

Paralelamente y a la vez de manera casi sobrepuesta, el director despliega una faceta política en su relación con estas agencias, lo mismo que hacia el interior de la escuela para lograr la participación (no sólo en estos programas sino en los que propiamente corresponden a la escuela).

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Un plano de participación social de la escuela se concreta en la relación con los padres de familia, los líderes de la comunidad y las autoridades civiles.

Elabore un texto donde anote los tipos de colaboraciones mutuas que se dan entre estos distintos agentes sociales y la escuela. Destaque su participación en estas relaciones para las que frecuentemente se requieren "negociaciones".

- Describa las relaciones socio-políticas que se viven en su ámbito escolar, hágalo de manera detallada.

Lea y analice el texto: "La política de liderazgo".

- Identifique los distintos sentidos en los que Ball ubica al directivo como líder. Reflexione cómo están presentes en su quehacer cotidiano y exprese las implicaciones.

- Identifique los estilos de dirección que presenta Stephen J. Ball y relate diferentes situaciones concretas y vividas directa o indirectamente, que ejemplifiquen cada uno de los estilos.

- De acuerdo con su descripción inicial, con qué estilo identifica mejor su propio actuar. ¿Por qué?

- Haga un breve escrito con sus reflexiones en torno a los distintos niveles implicados en la dimensión política del gestor escolar.

Tema 3.

La dimensión académica

Un grupo de acciones más trascendentales en la labor gestiva y que paradójicamente se le ha dado poca atención y no por falta de interés, es el académico.

El directivo y más quizás el profesor frente a grupo, siempre han sentido la necesidad de dar y recibir, respectivamente, orientaciones de tipo técnico-pedagógico para la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje y para la orientación de los niños con problemas de aprendizaje.

La modernización educativa también ha generado una serie de necesidades de orientación académica (entre las que se incluye lo técnico-pedagógico), lo cual tiene muchas explicaciones.

Por un lado, el profesor no siente la confianza suficiente para acercarse a otros profesores o al director para plantarle sus dudas y solicitar orientación. Por otro lado, existe un distanciamiento jerárquico que impide una comunicación fluida para este tipo de consultas y no hay suficientes oportunidades para que el directivo reciba cursos de formación y actualización para el desempeño de sus funciones directivas. Además, frecuentemente el trabajo de tipo administrativo consume buena parte del tiempo y atención de los directivos.

No obstante, por principio normativo, el directivo debe ser un líder en primer lugar, de tipo académico, debe preocuparse por la formación de sus profesores, estimularlos para que mejoren sus métodos didácticos, sus propios conocimientos sobre los contenidos escolares involucrados, e involucrarse con ellos en un trabajo de tipo colegiado donde el cuerpo docente de la escuela establezca un ambiente propicio para reconocer y plantear las problemáticas que se tienen y establecer estrategias para discutir y proponer posibles formas de resolverlas.

Para la comprensión más amplia de la dimensión académica, el directivo deberá remitirse de manera constante a los cursos del Área común de la Licenciatura, puesto que ellos le dan el marco formativo general para comprender las teorías que explican y apoyan la educación en general y el proceso de aprendizaje en lo particular, sus ámbitos y contextos de desarrollo y las metodologías que puede emplear para un mejor estudio y explicación de la práctica gestiva.

Por ejemplo, el curso *Corrientes Pedagógicas Contemporáneas*, le permite conocer las diferentes perspectivas que explican y apoyan las prácticas de la enseñanza. Cada perspectiva propugna un tipo de escuela distinto y un trato a los niños diferente, demandando, por tanto, una práctica gestiva particular.

Los textos elegidos para este tema aportan elementos que le permiten reflexionar no sólo sobre cuestiones que tienen que ver con la orientación "Técnico-pedagógica" del directivo hacia los profesores sino con la responsabilidad de imbuir en ellos actitudes necesarias para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

Destaca la importancia de la formación integral del directivo y de una acción planificada. En este rubro cobra nuevo significado un proyecto educativo, una reforma, ya que es en el aula y en la escuela en donde tienen lugar (o no) las innovaciones.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

- Realice una lectura general de los textos propuestos rescatando las ideas principales de cada uno de los autores. Durante su lectura vaya haciendo anotaciones sobre las ideas, ejemplos, desacuerdos, inquietudes, que los autores vayan sugiriendo. Los textos son:

- > "Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores"
- > "La calidad requiere liderazgo".

En todos los ámbitos se escucha la preocupación por lograr elevar la calidad de la educación. En

la educación básica ¿cómo se logra la calidad?, ¿cuándo sabemos que la estamos logrando?

Sylvia Schmelkes, en su texto "La calidad requiere liderazgo", analiza y estimula al director a tomar la batuta, con constancia, para mejorar la calidad en la escuela.

- En su lectura destaque el papel que la autora asigna al directivo para favorecer la calidad de la educación.

- Examine el texto y elabore un esquema con las características que atribuye al director para impulsar un mejor desarrollo de las funciones que corresponden a su dimensión académica.

- > qué sujetos debe apoyar y estimular usted como directivo
- > con qué estrategias puede hacerlo
- > qué importancia tienen elaborar un plan
- > acciones y actitudes necesarias
- > ¿el directivo puede investigar?
- > ¿el directivo puede formar?
- > ¿el directivo puede mejorar o innovar las prácticas en la escuela?
- > ¿qué aspectos son factibles que usted modifique o innove en su escuela? Considere que de acuerdo con el tipo de acción pueden considerarse distintos plazos.

- Del texto de Milbrey McLaughlin rescate las sugerencias que le permitan encauzar su labor de gestión académica con el conjunto de profesores que integran su comunidad escolar. Considere que su labor académica está dirigida a: los profesores, los alumnos, y —¡por qué no!— a los padres de familia.

- Elabore un escrito en el que incorpore con carácter propositivo los referentes analizados en los textos sugeridos en este tema.

Tema 4.

La dimensión administrativa

Con el estudio de este tema se pretende que el profesor-alumno revalore su quehacer como directivo y ubique que las actividades de tipo administrativo que le toca realizar son de gran trascendencia para el funcionamiento de la escuela, su organización y su mejoramiento.

Así por ejemplo, lleva el control de personal, de los recursos materiales, gestiona ante los padres de familia y las autoridades competentes (de las delegaciones políticas o municipales) los materiales necesarios para el aseo y mantenimiento de la escuela, elabora oficios para realizar diversos trámites e informar ante sus autoridades del curso de las actividades solicitadas. En ocasiones esta labor resulta abrumadora y poco atractiva. Cualquier directivo preferiría disponer de mayor tiempo para hablar detenidamente con los padres de familia, con los profesores y con los alumnos.

El sistema de trabajo de los distintos niveles jerárquicos obliga al director y al supervisor a dedicar su tiempo, energías y conocimientos a un conjunto de actividades que podemos denominar "diligencias" (como llevar y traer documentación), que al consumir la mayoría de su tiempo, pareciera que no le dejan espacio para cumplir con otras funciones.

Por otro lado, y quizás como la preocupación más fuerte, esta situación se va haciendo rutinaria y el directivo va extendiendo su función más en términos de lo administrativo.

Esta labor administrativa debe ser vista más allá de la sola "diligencia", ya que bien planificada redundará en un mejor aprovechamiento del tiempo y sobre todo en una mejor organización de la escuela.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

- Para usted ¿en qué consiste el aspecto administrativo de su labor? Expréselo por escrito.

- Lea el texto "La dimensión administrativa" de Leonor Pastrana y realice las siguientes reflexiones y actividades. Considere que en primer término describe el nivel de director y después el de supervisor. Tome en cuenta asimismo las posibles diferencias entre el sistema preescolar y el sistema de primaria.

- > cómo define lo administrativo,
- > qué papeles juega el director respecto a las relaciones laborales de la institución con los profesores, con qué resultados y riesgos.

• Cómo se determinan y realizan:

- > los períodos de trabajo,
- > el allegamiento, control e informe de recursos económicos,
- > información cuantitativa de alumnos y maestros,
- > jerarquización de las necesidades de la escuela,
- > qué relaciones se establecen, en este aspecto administrativo de la dirección, hacia la supervisión escolar y viceversa.

La investigación nos presenta una descripción armada en torno a algunas categorías. En algunos momentos utiliza el relato sobre los acontecimientos y características particulares de la escuela y la zona que fueron estudiadas. Haga un relato de cómo se dan estas categorías en su propio entorno.

• De acuerdo con sus análisis, explique el papel que la dimensión administrativa debe tener en el desarrollo de la función gestora. Preséntelo al asesor por escrito y coméntelo con sus compañeros.

• Elabore su propia definición sobre la función administrativa en la gestión escolar.

ACTIVIDAD FINAL

Retome la descripción de su labor como gestor, que elaboró en la unidad anterior, identifique qué aspectos de los que conforman cada una de las dimensiones revisadas en esta unidad están presentes y cómo.

Esta actividad tiene el propósito de que usted vaya enriqueciendo y complementando su propia caracterización de lo que es e implica la gestión escolar.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD

- GAIRÍN, Joaquín. "2 Planteamientos institucionales en los centros educativos", en: *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia, 1991 (Curso de Formación para Equipos Directivos, 2), pp. 27-32.
- ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein. "Rasgos de la cultura organizacional", en: Etkin, Jorge, et al. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 207-213.
- BALL, Stephen J. "La política de liderazgo", en: *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona, Paidós/MEC, pp. 91-213.
- MCLAUGHLIN, Milbrey. "Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores", en: Villa, Aurelio (coord.), *Perspectivas y problemas de la función docente*. Madrid, Narcea, 1988 (II Congreso Mundial Vasco), pp. 280-291.
- SCHMELKES, Silvia, "La calidad requiere liderazgo", en: *Programa de Actualización del Maestro. Directivos de Primaria. Cuaderno para el maestro*. México, SEP, 1993, pp. 33-38.
- PASTRANA, Leonor "La dimensión administrativa", en: *Organización dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México, DIE, 1994, pp. 97-129.



UNIDAD III

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

PROPÓSITO: El profesor-alumno se explicará cómo la administración es un proceso inherente a las dimensiones que conforman la función del gestor escolar y cómo puede, con base en ellas, organizar el trabajo para obtener mejores resultados.

PRESENTACIÓN

Esta unidad tiene la finalidad de que el profesor-alumno, a partir de los conocimientos adquiridos en las unidades anteriores y de la reflexión sobre su propia experiencia, resignifique el proceso de la administración en su función como gestor escolar.

Entendiendo a la administración como el medio que permite la planeación, la organización y la evaluación de todos los aspectos comprendidos en las cuatro dimensiones que conforman este hecho educativo.

Con el análisis de los textos propuestos para esta unidad y el desarrollo de las actividades, se pretende que el directivo retome la administración como proceso y lo aplique a la administración escolar que realiza considerando su contexto, necesidades y dinámica particular.

Para ello será necesario que considere los diferentes contenidos temáticos que conforman cada una de las unidades anteriores de este curso.

ACTIVIDAD PREVIA

Describa de manera detallada cómo desarrolla su labor de gestoría. Hasta el momento, usted ha

elaborado diversos escritos a los que va incorporando, de manera clasificada por así decirlo, la multiplicidad de acciones que realiza, así como los sentidos que tienen. Así pues, para la descripción que en este momento se le pide, retome todos esos documentos y organice su información.

Con este nuevo recuento de sus actividades, clasifique las cuáles corresponden a la planeación de su actuar y el de la escuela, cuáles pueden identificarse como las que le sirven para organizar, cuáles son de coordinación, cuáles de control y en cuáles identifica acciones de evaluación de su parte.

Recuerde que una copia de este trabajo debe conservarla usted y otra el asesor para su expediente académico.

Tema 1. **Las funciones del gestor**

Como responsable de la conducción de una escuela o un grupo de escuelas, el gestor realiza diversas funciones de carácter general mediante las cuales se define hacia dónde dirigir el trabajo que realiza él con la comunidad escolar, cómo hacerlo, qué le toca hacer a cada quien,

con qué parámetros, con qué recursos y en qué momentos.

Estas definiciones, generalmente engloban acciones que se realizan a corto plazo, es decir, para plazos inmediatos o muy cercanos. La administración educativa actual plantea que el quehacer gestivo tiene, no sólo distintas dimensiones, sino obedece a distintos niveles y plazos de acción.

Así, el proceso de administración involucrado en la tarea gestiva debe contemplar acciones de corto, mediano y largo plazo, por lo que es necesario definir las metas propósitos, fines y estrategias que se involucrarán en la acción directiva. En esta perspectiva, reconocer a la administración como un proceso le permitirá tener una visión de conjunto de su tarea pero sobre todo de las tareas que como comunidad escolar deben realizar, para orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus propósitos como instancia educativa.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

- Lea el texto "Las funciones de la administración de la educación y la formación de administradores de la educación" de Alberto Gutiérrez Reñón. Vaya anotando las reflexiones que la lectura le sugiera respecto a:

- > qué funciones le asigna el autor a la administración,
- > cómo es caracterizado el administrador educativo por distintos enfoques.

Tema 2.

El trabajo de planeación y organización del gestor

En este tema se trata de que el profesor-alumno se explique qué tipo de planeación realiza y a qué necesidades responde, con el fin de que pueda identificar a la planeación como un proceso inmerso en la labor de gestoría.

Para el trabajo con este tema, retome sus descripciones y ensayos anteriores, las discusiones que haya tenido con su asesor o con sus compañeros y las ideas que los distintos autores le hayan aportado.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

- A partir de la lectura y análisis del texto "Funciones del administrador" de Idalberto Chiavenato, defina el papel que juega la planeación dentro del proceso que implica administrar una institución escolar.

- A partir de considerar los distintos niveles que se mencionan, identifique cuál sería pretinente considerar para planificar su tarea como gestor escolar.

- Considere para esta reflexión que además de los elementos ya mencionados, existen diferentes tipos de planeación. Rescate cuál de ellos le brinda a su realidad educativa un curso de acción gestiva.

- ¿Usted ha imaginado qué tipo de escuela le gustaría estar dirigiendo?

Tema 3.

El trabajo de dirección y coordinación del gestor

En este tema es necesario destacar la importancia que tienen la organización y la coordinación como elementos que intervienen en diferentes momentos en el proceso de administración; entendiendo a éste como el proceso que enmarca las funciones de gestoría.

Se considera que el éxito de la labor de gestoría tiene una estrecha relación con las formas, estrategias y estilos que el directivo emplea para organizar y coordinar el trabajo de los equipos que forman parte del colectivo escolar que dirige.

Para poder hacer el análisis de las implicaciones de estos tópicos, se le presenta un texto que le permitirá ampliar la visión al respecto, con el fin de darle un sentido más integrado a la función de la gestión escolar.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

- Lea y analice el siguiente texto: "Teorías de la transición de la administración", de Idalberto Chiavenato.

En el texto, el autor hace una serie de planteamientos en función de la organización y la administración.

- > identifíquelos;
 - > analice la relación que se establece entre organización, dirección y control.
- Con base en la definición de administración que se toma de Chiavenato, elabore una definición de su labor administradora.
 - Cómo podría relacionar los planteamientos del autor con su propia experiencia, expréselo por escrito. Considere las siguientes cuestiones:
 - > Las funciones del administrador, en este caso de una escuela, ¿pueden ser descritas como lo hace Chiavenato?
 - > ¿Qué aspectos considera usted al tomar una decisión? Contraste su respuesta con los planteamientos que hace Chiavenato al respecto.
 - > En el texto de Chiavenato, se presentan algunos planteamientos de Miss Follet quien centra en las relaciones humanas y por tanto en la motivación, los problemas de una organización. ¿Cuál es su experiencia al respecto?
 - > Analice la "ley de la situación" de Miss Follet, ¿cómo están implicadas las autoridades y responsabilidad en las órdenes que se deciden en la escuela?
 - > Dentro de su labor gestiva, qué aspectos pueden identificarse como de participación y cooperación de acuerdo con los planteamientos de Barnard que aparecen en el texto de Chiavenato.
 - Relacione con su propia experiencia los planteamientos del autor, como lo hizo en el tema anterior.
 - Mediante un escrito, explique cómo los planteamientos del autor apoyarían el proceso de administración en su labor como gestor escolar.

Tema 4. **El trabajo de seguimiento y evaluación que realiza el gestor**

Una de las funciones más relevantes de todo personal directivo es vigilar que los objetivos de la organización, en este caso la educativa, se cumplan. Para ello, tiene la responsabilidad de realizar acciones de distinto género: de seguimiento, de control, de supervisión y de evaluación.

En realidad existen diversas acciones que realiza cotidianamente que están presentes en el plan anual que elabora al inicio de cada ciclo escolar.

Ellas son las que guían sus tareas de organización y de dirección y con base en ellas evalúa. Adicionalmente usted continuamente está realizando acciones que le permiten hacer un seguimiento del trabajo que se realiza en la escuela aunque estas actividades no estén escritas en su plan, ya que son indispensables para el buen funcionamiento de la escuela.

En una escuela o conjunto de escuelas existen muy variados objetos y situaciones que son responsabilidad del directivo evaluar.

A continuación se mencionan algunos:

- > Los incrementos o decrementos de matrícula en un grupo o en la escuela en general.
- > Qué objetivos planteados para el año escolar se lograron, cuáles no y en qué medida; cuáles no planteados al inicio del curso se lograron; cuáles fueron las causas que obstaculizaron o favorecieron el logro de los objetivos.
- > Anualmente el cumplimiento de las responsabilidades del profesor (puntualidad, asistencia, desempeño, disciplina, relaciones con los padres de familia y con los otros maestros, rendimiento escolar del grupo).
- > La elaboración semanal del registro de avance programático y su puesta en práctica al interior de cada grupo.
- > En distintos momentos del año escolar revisa el cumplimiento de las actividades planteadas en los planes de trabajo de cada una de las comisiones integradas por los profesores.

- > Seguimiento de los avances de los programas con los niños, disciplina y perfil de los profesores.
- > Que los profesores elaboren y entreguen la documentación que se les solicita de acuerdo con los criterios y los tiempos establecidos, ya sea de carácter académico o administrativo.
- > El cumplimiento de la normatividad escolar (horarios, asistencias, programas escolares, disciplina, valores sociales, etc).
- > La realización adecuada de las labores del personal no docente.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

A partir de su experiencia, agregue aquellos objetos de evaluación que no estén presentes en el listado anterior, modifique o elimine los que no se ajusten a su propia realidad de gestoría. A continuación se le presentan algunas cuestiones con el propósito de apoyarlo a realizar una reflexión acerca de: ¿qué evalúa?, ¿cómo lo hace?, y ¿para qué?

- > ¿a partir de qué instrumentos puede detectar problemas?
- > ¿cómo se puede explicar las variaciones que se presentan?
- > ¿de qué estrategias se vale para hacer un seguimiento relacionado con el cumplimiento del programa escolar?
- > ¿en qué momento define hacerlo?
- > ¿qué criterios le permiten valorar el trabajo realizado?
- > ¿qué mecanismos implementa para verificar que las comisiones cumplen con los propósitos planteados?

• Con la respuesta a estos cuestionamientos, elabore un documento donde explicita, a partir de su reflexión, los problemas y soluciones que aplica en el proceso de evaluación y seguimiento que desarrolla como gestor escolar.

En tanto el desarrollo de estas actividades de reflexión y de ubicación se ha considerado la esencia del estudio del tema, no se sugieren textos para su análisis.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD

- GUTIÉRREZ REÑÓN, Alberto. "Las funciones de la administración de la educación y la formación de administradores de la educación", en: *Administración y gestión de la educación*. París, 1981, pp. 8-14 (mecanograma).
- CHIAVENATO, Idalberto. "Funciones del administrador", en: *Introducción a la Teoría de la Administración*. México, McGrawhill, 1985, pp. 246-266.
- . "Teoría de la transición de la administración", en: *Introducción a la Teoría de la Administración*. México, McGrawhill, 1985, pp. 139-151.

ACTIVIDAD FINAL DEL CURSO

Elabore un ensayo cuyo tema sea "la gestión como quehacer escolar", en el que explique en qué consiste la gestión escolar y sus implicaciones, considerando los siguientes indicadores:

- > su experiencia como directivo,
- > la realidad educativa,
- > la normatividad,
- > el papel que debe tener el gestor escolar,
- > las dimensiones presentes en su función como gestor,
- > el proceso de la administración.

Para la elaboración del ensayo tome en cuenta los distintos trabajos escritos a lo largo del curso, así como las aportaciones que obtuvo ya sea del asesor (modalidad a distancia), o de sus compañeros de grupo (modalidades semiescolarizada o intensiva). Concluya con su concepción de gestión escolar.



IV. BIBLIOGRAFÍA

- BALL, Stephen J. *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona, Paidós/MEC, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill, México, 1995.
- DELGADO AGUDO, Julio. *Centro Escolar y Acción Directiva*. Madrid, Ministerio de Educación y ciencia, 1991. (Curso de Formación para Equipos Directivos, 1.)
- ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Paidós, 1992.
- EZPELETA, Justa. *Escuela y maestros. Condiciones del trabajo docente en Argentina*. Santiago, UNESCO/O-REALC, 1989.
- EZPELETA, Justa y Alfredo Furlán (comps.), *La gestión pedagógica en la escuela*. Santiago, UNESCO/O-REALC, 1992.
- FIERRO, Cecilia. *Ser maestro rural ¿una labor imposible?* México, SEP Libros del Rincón, 1991.
- GAIRIN, Joaquín. *Planteamientos institucionales en los Centros Educativos*. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia, 1991. (Curso de Formación para Equipos Directivos, 2.)
- GUTIÉRREZ REÑÓN, Alberto. *Administración y gestión de la educación. Investigaciones educativas*. CINVESTAV-IPN, París, UNESCO, 1981.
- PASCUAL, Roberto (coord.). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid, Narcea, 1988. (II Congreso Mundial Vasco).
- PASTRANA FLORES, Leonor. *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México, DIE, 1994.
- ROCKWELL, Elsie. *Ser maestro, estudios sobre el trabajo docente*. México, SEP-EL Caballito, 1985.
- SANDOVAL FLORES, Etelvina. *Los maestros y su sindicato: relaciones y procesos cotidianos*. México, Departamento de Investigaciones Educativas, 1985. (Cuadernos de Investigación Educativa, N° 28.)
- SEP. *Guía para el supervisor. Educación Primaria*. México, SEP, 1992.
- SEP. *Manual de la directora del plantel de educación preescolar*. México, SEP, 1987.
- SEP. *Manual de la supervisora del plantel de educación preescolar*. México, SEP, 1992.
- SEP. *Manual del director del plantel de educación primaria*. México, SEP, 1987.
- SEP. *Manual del supervisor del plantel de educación primaria*. México, SEP, 1987.
- SEP. *Programa de actualización del maestro. Directivos. Primaria. Cuadernos para el maestro*. México, SEP, 1993.
- VILLA, Aurelio (coord.). *Perspectivas y problemas de la función docente*. Madrid, Narcea, 1988. (II Congreso Mundial Vasco.)

PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE TRABAJO DEL CURSO:
LA GESTIÓN COMO QUEHACER ESCOLAR

MARIA GUADALUPE EUGENIA CHEDIAC OSEGUERA • UNIDAD AJUSCO
MARIA TERESA MARTINEZ DELGADO • UNIDAD AJUSCO
CONCEPCIÓN REYNA GARCIA • UNIDAD UPN 281, CD. VICTORIA, TAMPS.

EN LA REVISIÓN DE ESTE CURSO PARTICIPARON:
MARIA GUADALUPE EUGENIA CHEDIAC OSEGUERA • UNIDAD AJUSCO
CLEMENTINA GONZALEZ GARCIA • UNIDAD NUEVO LAREDO
FRANCISCO ORTEGA VARGAS • UNIDAD NUEVO LAREDO

COORDINADORA DE LA LÍNEA DE GESTIÓN ESCOLAR
MARÍA GUADALUPE EUGENIA CHEDIAC OSEGUERA • UNIDAD AJUSCO
COORDINACIÓN DEL PROYECTO DE LA LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN 94
XOCHITL LETICIA MORENO FERNÁNDEZ
MARÍA VIRGINIA CASAS SANTÍN

NOVIEMBRE, 2000.



Esta guía del estudiante del curso
LA GESTIÓN COMO QUEHACER ESCOLAR
se terminó de imprimir y encuadernar en el mes de ———— de 2002
en Impresora y encuadernadora Progreso, S. A. de C. V. (IEPSA),
Calz. San Lorenzo 244; 09830, México, D. F.
Se tiraron ———— ejemplares

