

# ***“Las Influencias del Estilo de Dirección y la Planeación de la Gestión Académica en la Eficiencia Terminal y el Aprovechamiento Escolar”***

## ***Gestión Educativa***

Por Juan Ramón Armenta Reyes

Docente del CECyT 14 Luis Enrique Erro Soler, tel.: 5583 47 20; Ofna.: 70816; cel.: 5516170674; e. mail: [jarmenta@ipn.mx](mailto:jarmenta@ipn.mx)  
Clave de registro en CFIE: FCFIE2005 - 00137.

## **Introducción.**

El liberalismo de fines del siglo XIX y el proceso de consolidación de los estados nacionales enfatizaron una acción educativa destinada a incorporar a todos los individuos en marcos y códigos culturales comunes y ejercer sus derechos cívicos elementales. Esto se extendió hasta inicios del siglo XX donde la educación fue concebida como una actividad sistemática, efectuada desde la escuela y orientada a formar a las personas en su condición de ciudadanos.

Las escuelas de los años 30 y 40 eran instituciones pensadas para la llamada “clase media”. Una escuela individualista e informativa, que tendía a la nivelación cultural hacia arriba, que enseñaba mucho y reclamaba que se aprendiera mucho, confiaba en la educación con el factor fundamental de su movilidad social.

Una escuela que no reconocía a una elite más que por la calificación en los trabajos de aula, y el posterior ingreso a secundaria, y que tampoco reconocía como propia la necesidad de atender a los niños llamados discapacitados, a los que segregaba en escuelas especiales. El soporte psicológico era muy pobre.

La escuela de las primeras décadas del siglo XX fue entre nosotros, un dispositivo disciplinador del cuerpo y la mente, la escuela tradicional desarrollaba el pensamiento algorítmico (conjunto ordenado y finito de operaciones que nos permite hallar la solución de un problema), en sus alumnos. De ello dependía muchas veces el pasaje de grado.

La evolución que experimentó la escuela en esa época, paso de ser una escuela memorística a una comprensiva. Hacia el medio siglo y la década de los 60's se inicia y consolida un cambio importante en la función escolar. Fueron perdiendo protagonismo las planas caligráficas, las copias, la lectura mecánica, las largas cuentas, las

composiciones, y se reemplazaron por trabajos de comprensión lectora, problemas, actividades de expresión personal, etc.

La preocupación era incorporar formas de razonamiento, el maestro explicaba y si el alumno no entendía el maestro buscaba otra forma más accesible de presentar el tema, volviéndolo a explicar hallando las dificultades. Se buscaron métodos didácticos a fin de que el alumno pensara “con la cabeza” y dejara de repetir respuestas.

Las dificultades se presentaban porque la mayoría de la educación sólo era dirigida hacia la clase media como se mencionó anteriormente, ya que la mayoría de los alumnos, debido a sus bajos recursos sociales, se veían obligados a dejar la escuela a una muy temprana edad, además de que les creaban la idea de que eran perdedores y que no tenían futuro en la vida, de igual manera por su nivel socioeconómico.

Hablando ahora de los alumnos exitosos (clase media) en la escuela comprensiva, el alumno aprendía lo que el maestro le explicaba, pero nunca se les enseñó a los alumnos a aprovechar los conocimientos que adquirirían, no se les enseñaba cuando y donde aplicar lo que sabían, solo se enseñaba a responder no a dudar, lo que hacía torpe el trabajos de los profesores y por tanto, la educación de los alumnos.

La sociedad de esa época y había ingresado en un periodo multifacético, en lo económico, político, social y moral. Los círculos de pobreza se ampliaban, pues las escuelas habían ido diluyendo sus responsabilidades como protagonistas culturales de sus comunidades, se rompió la comunicación con los padres de familia. Por tal motivo, las clases populares dejaron de ver a las instituciones educativas como el factor de su avance social.

Aquella escuela basada en el pensamiento algorítmico, ya quedó atrás, hoy necesitamos una escuela donde colectivamente se asuman nuevos compromisos personales y sociales para generar respuestas alternativas, tomar decisiones y actuar con responsabilidad.

La educación media superior en México creció a un ritmo acelerado en los años 60 y 80. De 211,977 alumnos en 1970 paso a 1, 457,154 alumnos inscritos en 1988. Esto implicó la improvisación de docentes, directivos, administrativos y personal técnico, que

fuera elegido de entre los egresados de las diferentes licenciaturas. La falta de experiencia del personal se unió con la falta de experiencia institucional.

El enfoque de la equidad (igualdad de oportunidades de acceso a la educación formal) de los años 60 y 80, ha provocado una expansión de las instalaciones físicas y del número docente, esto sin garantizar a la escuela las condiciones mínimas indispensables para ofrecer una enseñanza eficaz, lo que solamente ocasionó un desperdicio en recursos humanos y materiales.

Las políticas educativas de los años 90 estaban centralizadas en la búsqueda de mejor calidad y en la superación de las dificultades para alcanzar esta meta.

Uno de los rasgos más notorios del pasado ha sido la significativa distancia que ha existido entre la capacidad expresiva (habilidad para formular propuestas y resolver teóricamente problemas) y la competencia para producir resultados.

Actualmente contamos con una educación desligada del mundo del trabajo que no sólo es regresiva desde el punto de vista económico sino empobrecedora desde la perspectiva del desarrollo integral de la personalidad individual. Hoy en día la pugna por obtener acceso al conocimiento socialmente más valioso se traduce en una lucha por ocupar los lugares donde dicho conocimiento se produce y se distribuye. En la sociedad moderna, la escuela y el maestro han perdido relevancia desde el punto de vista de su papel socializador.

## **Desarrollo**

El tema a tratar en esta investigación es “La influencia del estilo de dirección y la planeación de la gestión académica en la eficiencia terminal y el aprovechamiento escolar”. Una vez mencionado el tema objetivo, comenzaré hablando sobre la gestión académica.

Existen diferentes definiciones para gestión académica. Desde sus inicios, la gestión escolar tuvo interpretaciones diferentes, vinculadas fundamentalmente al sentido burocrático, además de que el término “escolar” no queda claro, por lo que en ocasiones se le añade el de “pedagógica” para resaltar su carácter académico y así diferenciarla de su carácter puramente “administrativo”.

La gestión escolar es una práctica educativa total, que tiene que ver con el sistema educativo en su conjunto. En este contexto, cabe mencionar que la gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas en un país.

La gestión escolar realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa, y cuyo objetivo es centrar a la unidad educativa alrededor del aprendizaje de los niños y jóvenes, igualmente, es la racionalización y aplicación oportuna y pertinente de recursos materiales y humanos para el logro de objetivos educativos definidos en un contexto normativo, histórico y culturalmente determinado.

Así pues, los nuevos modelos de gestión se basan en la necesidad de considerar la importancia que tienen los procesos de organización y las instituciones escolares para el logro de una mejor educación.

Finalmente, no se debe olvidar que es un factor impalpable e intangible que tiene que ver con la manera como se administran los muy distintos insumos que intervienen en los complejos procesos educativos.

En general la gestión escolar es holística, ya que tiene que ver con todos los sujetos y procesos que intervienen en la educación, aunque también tiene que ver con todo lo que ocurre en la sociedad debido a que la educación afecta a las sociedades.

La gestión escolar es uno de los elementos presentes en la política educativa, la cual define el proyecto educativo para toda la nación.

De igual forma, un sinónimo para la gestión académica sería el de “normatividad”. El conjunto de disposiciones jurídicas que inciden en la educación básica se denomina “normatividad educativa” o simplemente “normatividad”. La normatividad debe verse como expresión y parte de la política educativa que todo directivo o administrador escolar debe conocer, entender y aplicar.

La normatividad la utilizan de diversas maneras los funcionarios educativos de planteles escolares, docentes, personal de apoyo a la educación, miembros de la organización sindical magisterial y padres de familia, pero por lo general con una visión limitada, pues ignoran sus características y su valor en función de su jerarquía o aplicación.

Una vez definido el concepto de “gestión escolar” y según el diccionario de la Real Academia Española de la lengua, “gestionar” es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un objetivo cualquiera.

Realizar la gestión escolar requiere varias condiciones. Sin embargo, hay dos componentes fundamentales para ejercerla: la escuela y los sujetos que interactúan en ella.

A quienes compete directa y enfáticamente hacer tal gestión es a los directivos, puesto que esta bajo su responsabilidad concretar los procesos educativos. En torno a ellos, los demás sujetos educativos (estudiantes, docentes, autoridades educativas centrales, padres de familia y comunidad en general) se convierten en gestores de los propósitos y objetivos que establezcan las escuelas.

Los términos “gestionar” y “liderazgo” son términos perfectamente intercambiables a pesar de expresar conceptos con distinta significación. Liderazgo proviene del término inglés “leadership”, el cual a su vez tiene su origen etimológico en el vocablo germánico “leitmotiv”, que significa dirección, orientación e inspiración.

Existen diferentes teorías respecto al concepto de liderazgo, pero basándonos en lo anterior podemos decir que el liderazgo es un conjunto de actividades, relacionadas con las comunicaciones interpersonales, a través de las cuales un superior influye o modifica los comportamientos de otras personas a fin de alcanzar objetivos dentro de una organización o institución.

Los líderes se enfrentan a diversos y variados problemas y aprenden a resolverlos a partir de la experiencia. Por ello los líderes son personas con capacidad de aprendizaje continuo, y sensibles a la retroalimentación proporcionada por las otras personas implicadas en el proceso de liderazgo, ya que a través de ella los líderes aprenden.

Como podemos darnos cuenta, la “gestión académica” se relaciona mucho con la educación y los procesos de gestión en las instituciones escolares. Así podemos decir que la educación engloba muchos aspectos, siendo los dos más importantes; la forma de impartir el conocimiento y el nivel de aprovechamiento de los alumnos.

Por esta razón, los conceptos que se estudiarán a fondo serán “la gestión académica”, “el conocimiento”, “el aprovechamiento escolar”, “los directivos” y sin olvidar la influencia que generan las relaciones interpersonales dentro de las escuelas.

Los análisis de Alvin Toffler respecto al conocimiento se basaban en el carácter democrático que tienen tanto la producción como la distribución del conocimiento, según Toffler el conocimiento es infinitamente ampliable.

Desde este punto de vista, la utilización intensiva de conocimientos produce la disolución de las formas burocráticas de gestión, porque obliga a renovar permanentemente las líneas de decisión en función de la acumulación y el intercambio de conocimientos.

El acceso al conocimiento supone encarar los desafíos que plantean las nuevas tecnologías de la información a las instituciones y a los métodos de enseñanza.

En este caso el estudiante será cada vez más responsable de su propio aprendizaje y, para ello, deberá dominar las operaciones cognitivas fundamentales asociadas a cada dominio del saber y desarrollar las actitudes básicas asociadas al aprendizaje permanente: curiosidad, interés, espíritu crítico, creatividad, etc.

Este enfoque implica cambios importantes en la estructura de los diseños curriculares y en las escalas de prestigio con las cuales operan nuestras instituciones educativas. Será necesario otorgar incentivos más importantes a los mejores docentes.

En un mundo donde la información y los conocimientos se acumulan y circulan a través de medios tecnológicos cada vez más sofisticados y poderosos, el papel de la escuela debe ser definido por su capacidad para preparar para el uso consciente, crítico, activo, de los aparatos que acumulan la información y el conocimiento.

Las transformaciones educativas actualmente vigentes en América Latina permiten identificar un conjunto de logros que han alcanzado un alto grado de consolidación. Algunos ejemplos de estos logros es el aumento de la inversión educativa, las reformas institucionales como la descentralización de la administración educativa y la prioridad de la educación en las estrategias de desempeño, entre otros.

Sin embargo estos logros no son suficientes debido al nivel de insatisfacción con los resultados del aprendizaje efectuado por los alumnos. Otro problema respecto a este tema es la resistencia a las transformaciones en el interior de las administraciones educativas y en los docentes.

Estos datos también indican que los resultados escolares dependen de ciertos factores de educabilidad asociados a condiciones materiales de vida y origen social de los alumnos, por lo que se considera a la educación como un factor de equidad social.

Se considera que la planificación de la enseñanza es válida porque permite una aplicación homogénea del currículo, y al mismo tiempo conduce hacia la eficacia. Este pensamiento sociológico invade también las formas de enseñanza, donde el alumno tiene el papel receptivo y el docente, el activo.

Ante ello, los esfuerzos por mejorar los niveles de aprovechamiento por parte de los alumnos, se demanda el establecimiento de mejores programas y técnicas didácticas planificadas, que aunque la tecnología ha avanzado, aun existe un poco de la enseñanza a través del conocimiento algorítmico, esto gracias a algunos maestros y directivos que se han quedado estancados en el pasado

Por otro lado, a la administración escolar se le confiere un papel de “gestoría” entendida ésta como los trámites que un directivo debe realizar ante los niveles superiores, para informar sobre los grados de acatamiento y cumplimiento con lo planificado. De igual forma la educación es un proceso social integral, cuyas partes (lo administrativo, académico, político y social) se retroalimentan mutuamente. Para la escuela es de su interés tanto lo que pasa en el salón de clases como lo que sucede en las estructuras superiores del sistema educativo.

Desde que se inicia el proceso de gestión dentro de la escuela, también se busca que cada acción emprendida tenga impactos diversos sobre la zona o distrito, así como sobre el sistema educativo y la sociedad, ya que dichos aspectos están indisolublemente ligados a la gestión escolar.

La gestión escolar identifica básicamente cuatro dimensiones convergentes en los sistemas educativos que van conformando la llamada cultura escolar; dichas dimensiones interactúan intensamente y son:

- ❖ Político-educativa. Establece las responsabilidades que le corresponden a cada cual, señala las modalidades de financiamiento y de respuesta a la comunidad y otras actividades inscritas en este ámbito.
- ❖ Académica. La acción del docente, la función que desempeñan los contenidos educativos que se transmiten y los efectos que se registran sobre los alumnos se convierten en los ejes concertadores de las acciones de carácter específicamente técnico y pedagógico.
- ❖ Administrativa. Para que se concrete la acción académica de la escuela y el sistema educativo se requiere de dos terrenos igualmente significativos, por un lado la organización administrativa para que la escuela y el sistema sean consideradas entidades orgánicas, funcionales y operativas; por segunda instancia, la dimensión académico-administrativa, donde se requiere de disciplina y racionalidad en el gasto, así como creatividad y audacia para diversificar las fuentes de financiamiento.
- ❖ Social-comunitaria. Entre la familia y la educación debe existir un puente indestructible construir y consolidar, apoyando a la familia cuando sea necesario, estableciendo así mecanismos de retroalimentación entre escuela y familia.

Las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente constituyen el marco de la gestión, de ahí la necesidad de que los directivos conozcan el tema de gestión, para que puedan elegir el mejor camino e implantarlo en su escuela, jefatura o área de dirección.

Para que la gestión escolar funcione y sea considerada como un modelo organizacional educativo son esenciales algunas actividades. Una de ellas es la evaluación sumaria que implica un seguimiento continuo de las acciones programadas en los proyectos. Por otro lado realizar ajustes estructurales o cambios sustantivos tanto en la escuela como en el sistema. La tercera es la localización de recursos materiales y humanos ya que es una parte esencial de las nuevas prácticas. Otra de las tareas es el desarrollo de equipos técnicos que una vez terminada la implantación del modelo organizacional, estos equipos se pueden integrar a los sistemas educativos o quedar al margen. Finalmente, la consultoría externa es necesaria al iniciar la implantación, igualmente su presencia es básica en la dirección del sistema educativo y en todos los niveles.



En el caso de la gestión escolar la auto organización muestra cómo la organización se forma a partir de sus capacidades internas y mantiene su identidad en el tiempo, a la vez que transforma sus estructuras y sus acoplamientos con otros sistemas escolares. Así entendida, la gestión escolar es autónoma y cohesiva, pues busca la unidad de las partes; crea identidad, ya que todos hacen suyo el proyecto; es flexible, pues permite actuar libremente a todos los sujetos; es adaptable y heterodoxa, dado que sus respuestas son singulares y ajenas a lo rutinario y conocido.

Lo que caracteriza a la gestión escolar es su carácter flexible y modelable, así como la virtud de que tiene que adaptarse a la realidad en que opera. Busca cambiar su contenido, labor en la que se enfrenta a tres limitaciones: El proyecto, la participación de la comunidad y; el peso de la tradición.

Como es común en todas las instituciones sociales, las escuelas sufren procesos de transformación internos y en sus lazos con la cultura, la sociedad, la economía y las políticas exteriores.

Con esto se cobra conciencia de la importancia de la gestión de los procesos escolares donde es fundamental introducir la innovación en los mismos, como un proceso de adaptación tecnológica en las instituciones escolares.

De hecho, la gestión escolar tiene que ver con la reestructuración de los sistemas educativos, ya que implica una cultura de transformación educativa cuyas características primordiales son las siguientes:

- El paradigma del cambio. En la medida en que el mundo está cambiando radicalmente, la educación y la adaptación parecen rebasadas.
- La escuela como base del cambio. En la escuela las demandas educativas de la sociedad se manifiestan y se concretan las expectativas del aprendizaje.
- Las autoridades centrales corresponsables en este proceso de cambio. La escuela necesita del soporte de las autoridades centrales y de que dichas autoridades también cambien su comportamiento, pues muchos de los problemas actuales y futuros sólo se podrán solucionar si existe cooperación estrecha entre la escuela y las autoridades centrales.

- El cambio es aprendizaje. Los cambios en cada estudiante deben ser resultado de un profundo proceso de aprendizaje conducido por el maestro, pero con la participación activa del estudiante.
- Organización del aprendizaje. Aquí los objetivos son: responder creativamente a los cambios necesarios en el ambiente escolar; desarrollar las capacidades escolares o generando modificaciones en el currículo y en los equipos directivos, así como desarrollar nuevas formas de organización y administración escolares.

Pero para que se dé el cambio en la escuela, deben propiciarse cambios en otros procesos sociales como son: los hogares, los medios colectivos de comunicación y los lugares de trabajo productivo, entre otros.

La calidad dentro de las escuelas no depende solamente de los medios materiales, recursos financieros y profesores suficientes, sino también de variables cualitativas (los procesos) referidas al funcionamiento interno de las instituciones escolares.

¿Y qué relación existe entre la calidad y la gestión escolar? Calidad es un término polisémico y su significado se ha ampliado al inscribirse en el campo de la educación.

Existen muchas especulaciones acerca de la calidad en la gestión escolar, una de ellas se encuentra en el documento “Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje: una visión para el decenio de 1990” que dice: “...para mejorar la calidad de las escuelas se requiere la especificación y la medición de los resultados escolares deseados y una identificación de la forma en que los múltiples aportes al sistema interactúan dentro del proceso de aprendizaje para producir los resultados deseados. Esto a través de cuatro reformas escolares:

1. Mejorar la disponibilidad y el uso de material didáctico.
2. Mejorar la eficacia de los maestros haciendo hincapié en el dominio de las materias, capacidad de comunicación y la motivación.
3. Mejorar la capacidad administrativa, las estructuras de la comunidad y de las instituciones, así como los incentivos individuales y de las organizaciones.
4. Aumentar el tiempo dedicado al aprendizaje real.

De lo anterior se desprende que en caso de la gestión escolar, la excelencia educativa; una vez lograda la equidad y la igualdad de las instituciones; se concreta en una evaluación continua y permanente que obliga a renovar los proyectos.

Con este marco de referencia se puede afirmar que la gestión escolar atiende cuatro puntos centrales para lograr el mejor funcionamiento de los sistemas educativos, de las zonas escolares y en particular de las escuelas:

- ❖ Aspectos sociales y organizacionales. La gestión escolar apoya a la educación y a las sociedades a desarrollarse paralelamente y sin enfrentamientos radicales, para que la primera cumpla las expectativas que sobre ella se forma la segunda.
- ❖ Diseño y operación de proyectos de trabajo. La base de la gestión escolar es la planeación, tomando decisiones en grupo y siempre con una visión a futuro.
- ❖ Manejo directivo del sistema. Los conceptos de liderazgo y productividad deben adaptarse a los sistemas educativos para lograr la eficiencia requerida.
- ❖ Herramientas y técnicas acordes con el manejo del sistema. Tales como equipos computacionales y electrónicos; herramientas documentales como los manuales de operación; reglamentos y planes de trabajo anualizados.

Con los cuatro puntos anteriores inicia el ciclo de la gestión escolar, seguido de esto tenemos los requerimientos que son: un diagnóstico situacional, establecimiento del proceso de gestión, redefinición y rediseño del sistema.

Todo esto conlleva a tomar ciertas medidas respecto a la gestión escolar, como son el manejo organizacional de la escuela, la zona y el sistema, tener una visión prospectiva, hacer uso radical de la tecnología así como concretar un nuevo reconocimiento social de la educación.

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

El director es el centro principal de la actividad micro política en la escuela, y mantiene una autoridad absoluta en su organización, también debe lograr el control y mantenerlo, mientras alienta y asegura el orden social y la adhesión (el problema de la integración).

Para lograrlo el directivo necesita tener una serie de conocimientos y habilidades relacionadas con las dimensiones pedagógicas social, política y administrativa como son:

HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES HUMANÍSTICAS	HABILIDADES CONCEPTUALES
Números, procedimientos, métodos, procesos, manejo de información. Conocimiento de políticas educativas, reglamentos, manuales, disposiciones oficiales, etc.	Sensibilidad, percepción, ambiente humano integración de grupos, comunicación, confianza, manejo de conflictos, negociación, motivación, autoestima, autorrealización, actitudes y comportamientos de mando.	Interpretación del sistema-institución. Visión global, planeación, organización, control. Entendimiento de problemáticas y sus variadas causas.

El papel del directivo es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias, por lo que debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad, es decir, el directivo debe ser animador y gestor de nuevos procesos de interrelación humana.

Un directivo, supervisor o administrador de una o varias escuelas, debe conocer el marco jurídico según el cual debe operar el plantel o planteles a su cargo, ya que ese mismo define sus funciones y facultades, así como los derechos de quienes intervienen en el proceso educativo: padres de familia, docentes, personal administrativo y alumnos.

Al replantear el trabajo directivo en el marco de gestión escolar, debemos establecer 4 tareas primordiales para renovarlo en el caso de la educación básica, dichas tareas son las siguientes: Impulsar las acciones creativas de profesores, directivos y asesores técnicos; Asesorar a directivos y profesores; Actualizar el estilo de dirigir; por último la actualización profesional de los profesores a la calidad de la enseñanza y en las teorías de organización.

Otras leyes que un directivo de planteles de educación básica debe conocer y utilizar cuando sea necesario, son las de carácter laboral o burocrático, según sea el caso, que

regulan los derechos y obligaciones de las personas que prestan sus servicios en la institución.

La importancia de los reglamentos reside en que regulan cuestiones más específicas de las que prevén las leyes.

Pero la falta de credibilidad en la normatividad educativa, derivada de necesidades y problemas en los que se considera normal aplicar la normatividad sólo en casos extremos para no caer en lo autoritario, ha ocasionado que dicha normatividad no sea aplicada adecuadamente y por tanto se le resta credibilidad al directivo.

Hoy, la gestión escolar quiere recuperar el carácter ordenado de la normatividad al ubicarla como un elemento que debe considerarse como expresión concreta de la política educativa y como factor de regulación de los sujetos que intervienen en los procesos escolares, así es considerada como parte estratégica de lo institucional de las tareas educativas para el funcionamiento de las escuelas.

Se puede decir que el uso racional de la normatividad, hace que los miembros de la comunidad educativa observen la congruencia entre la norma y los fines educativos de la institución.

Por otro lado el papel que juegan los recursos humanos, así como la organización e información dentro de las instituciones educativas, es realmente parte fundamental para el desempeño escolar. Es importante garantizar no solo una cuota significativa de recursos financieros para la educación, sino su estabilidad en el tiempo, esto dependerá del resultado de las políticas macroeconómicas en términos de crecimiento global y control anti-inflacionario.

Como se mencionó unas líneas arriba, el directivo es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Debe dirigir a personas y las determinadas tareas, para que en conjunto se logren los objetivos.

La función del directivo no podría entenderse sin las reuniones con los diversos miembros de su colectivo escolar. Dichas reuniones se realizan periódicamente, con el consejo escolar o espacios colegiados, en ellas el directivo transmite las disposiciones

oficiales ya sean administrativas o pedagógicas, y coordina los trabajos de los miembros del centro escolar. Por ello es primordial que el directivo fomente la cohesión grupal entre los miembros de los centros educativos. Esto nos lleva a concluir en que el trabajo en equipo es una forma eficaz de conjugar los esfuerzos de colectivo para lograr mejoras tangibles en la calidad de los procesos educativos.

Para el directivo la comunicación es una herramienta clave para desempeñar su función, algo inherente a sus labores: informar sobre disposiciones, dar instrucciones, instruir sobre nuevos programas, etc.

Para que estas y otras tareas se lleven a cabo eficientemente, se deben comunicar a los colaboradores y reportar a las autoridades educativas correctamente, aquí es donde el estilo de Autoridad y Liderazgo cobran vital importancia, pues un directivo asertivo tiene mejores posibilidades de comunicación y logro de objetivos que otro directivo que no lo sea.

La escuela debe asumir una parte significativa de la formación de los aspectos duros de la socialización. Esto no significa reivindicar la rigidez, la memoria, la autoridad, etc., sino aceptar que su tarea es llevar a cabo en forma consciente y sistemática la construcción de las bases de la personalidad de las nuevas generaciones.

Los problemas que encuentran los directores en sus relaciones con el personal son, hasta cierto punto, similares a los del profesor con los alumnos. Tales relaciones a veces son fáciles de tratar cara a cara. Pero en ocasiones el director que hace amigos entre el personal, se enfrenta al problema de que los amigos fácilmente pueden ser considerados como favoritos.

Lo anterior nos lleva a preguntarnos ¿cómo surge la interrelación entre sujetos y escuela?

A continuación analizaremos los aspectos que contestan a esta pregunta:

➤ Participación comprendida y corresponsable. A través de ella los sujetos educativos y la comunidad asumen las tareas correspondientes a los objetivos de la escuela.

- Liderazgo compartido. Los directivos deben estar preparados para delegar y compartir papeles distintos, dependiendo de las acciones que se establezcan en los proyectos escolares.
- Comunicación organizacional. Las relaciones interpersonales son fundamentales, en la medida en que permiten establecer procesos de comunicación y diálogo, necesarios para los acuerdos y la toma de decisiones.
- Espacio colegiado. Para facilitar la construcción de proyectos educativos de manera participativa, corresponsable, organizada y con respeto.
- Proyecto escolar. Medio viable para conciliar los propósitos de la política educativa.

La tarea del directivo en este modelo no es sólo coordinar y liderar, sino generar de manera continua, propuestas de renovación.

En muchos aspectos todos los cubículos de profesores son iguales, las categorías de conversación son similares, las bromas son las mismas y las quejas idénticas. Sin embargo, cada cubículo revela muchas cosas sobre las peculiaridades de la escuela de la que forman parte.

Las relaciones sociales de cada cubículo de profesores son un reflejo directo de la estructura micro política de la institución, dado que éstas relaciones se desarrollan a partir de los roles que los individuos desempeñan dentro de la organización. Además, estas relaciones, llevan el sello de la historia política de la institución, historia que seguirá influyendo en la interpretación de nuevos sucesos, en la toma de posiciones o en las nuevas disputas; ya que dentro de la red social de la escuela, se encuentran los favorecidos y no favorecidos, privilegiados y excluidos, los fuertes y débiles, de esta forma la red social impone límites a la distribución de la charla informal la cual a menudo es esencial para hablar de asuntos formales.

Las relaciones sociales dentro de la escuela pueden convertirse en amistad u odio y en las decisiones influye la venganza, el rencor y las preferencias personales, todo esto pone en riesgo la credibilidad de la gestión escolar dentro de la institución.

Dicha credibilidad cobra importancia pues los profesores siempre están muy atentos a la actuación de su director y son críticos, apasionados y muy interesados en competir por un puesto. En conclusión, las relaciones sociales, permeadas de subjetivismos y sensopercepciones –en ocasiones antagónicas– particularizadas por la propia cultura deben ser un factor que nunca debe soslayar un directivo a favor de la credibilidad y del logro de los objetivos institucionales.

Por lo anterior es importante reconocer que cada director tiene su estilo propio, habrá algunos que preferirán las relaciones personales y el contacto cara a cara para desempeñar su rol, otros le darán preferencia a los comités y memorándums, mientras que los antagonistas preferirán las discusiones y enfrentamientos, y los de estilo autoritario evitaran dichos enfrentamientos para favorecer su mando.

Algunos directores permiten la autonomía dentro de sus instituciones. La autonomía es un conjunto de libertades para actuar enmarcadas en límites escritos, y que pueden ser retiradas si infringen estas las sensaciones de independencia profesional por parte de los profesores y jefes de departamento.

Así, podemos decir que la autonomía proporciona una ilusión de libertad, mientras que la pseudo participación brinda una ilusión de control.

Lo cierto es que los directores deben tratar de mantener su estilo para evitar ser juzgados o criticados, ya que su estilo de dirección y liderazgo también determina el estilo de la escuela, el cual, seguramente debe afectar las relaciones formales e informales del directivo con su equipo de trabajo, pues para un director es difícil hacer amistades dentro de la organización que dirige, (por favor no se confunda el término amistad con amistoso) y no sólo por lo ocupado que esté, si no por la imperiosa necesidad de que debe ser objetivo a la hora de tomar su puesto y dirigir a toda la comunidad escolar.

Los estudios sobre la génesis del profesionalismo en cada docente hablan siempre de la importancia de la socialización profesional en el marco escolar, esto nos permite reconocer que no todos los profesores o directivos nacen con vocación para serlo, así como no todos los cantantes nacen con la voz privilegiada para cantar. El llegar a ser un buen maestro depende del conocimiento que haya adquirido a través de los años,



así como de la capacitación que se le de. La desprofesionalización estructural de los docentes es producto de su bajo nivel de formación cultural y pedagógica, así como de los deficientes mecanismos de control.

El trabajo colectivo entre los docentes y directivos permite el mejor desempeño de los mismos, ya que la comunicación entre ellos propicia el intercambiar ideas y propuestas para mejorar los procesos educativos dentro de la institución escolar. Por ello, se debe insistir en que la escuela es el elemento que más influye en el trabajo organizativo de los directivos.

Por lo tanto, ante la perspectiva de configurar un trabajo directivo moderno y eficaz como lo exige la gestión escolar, es conveniente desarrollar una concepción con base en la motivación e incitación al compromiso organizacional, para ello es importante desarrollar y aplicar paradigmas o modelos educativos, ya que estos son una parte influyente dentro de las instituciones escolares, pero ¿qué es un modelo? Un modelo es una abstracción de la realidad y presenta tres planos: el plano teórico, empírico y formalizado.

¿Y cual es la relación entre estos tres planos? En materia educativa existe toda una amplia gama de conceptualización teórica, que requiere ser abstraída para la formulación hipotética del modelo; esta abstracción y formalización se realiza a partir de los datos de la experiencia (observaciones, revisión de documentos, entrevista, etc.)

El modelo educativo orienta la concepción que ha de asumir el modelo académico, el modelo de investigación y el modelo de extensión a través de los cuales se da cumplimiento a las funciones sustantivas de la institución educativa.

Todo modelo educativo atiende a cuatro aspectos fundamentales:

- a) El análisis del binomio educación-sociedad. Se relaciona con la misión de la institución educativa, ya que la misión justifica la existencia en la sociedad de una institución determinada, es decir, lo que ésta aporta a la comunidad que lo rodea.
- b) La concepción curricular. La concepción curricular determina el modelo académico de la institución educativa. Cualquier actividad de diseño curricular debe

estar sustentada en un modelo teórico curricular que oriente las acciones de diseño. Ese modelo teórico debe encerrar elementos tales como:

- Tipos de resultados de aprendizaje esperados
- Selección de contenidos
- Estructura curricular (planes de estudio)
- El currículum como guía de enseñanza
- Evaluación de la enseñanza
- Evaluación del currículum

Los modelos curriculares que condicionan el modelo académico están dirigidos a satisfacer la función de docencia.

c) Las concepciones de enseñanza-aprendizaje. Debe tomar en cuenta no sólo la materia y la forma de impartirla, sino también centrar la atención en el sujeto que aprende.

d) La cultura organizacional para la influencia de la concepción modélica. La cultura organizacional es la que permite proyectar acertadamente los modelos académicos, de investigación y de extensión que permitirán a la institución educativa cumplir con su misión.

## **Conclusión.**

Todos estos problemas nos hacen pensar en que los procedimientos de gestión tienden a perder su carácter de instrumentos para el logro de mejores niveles de calidad educativa y se transforman en fines en sí mismos. El desafío futuro consiste en crear mayores grados de adhesión al sentido de las transformaciones, a través de mecanismos de gestión que permitan la coexistencia de secuencias diferentes, adaptadas a la heterogeneidad de situaciones tanto sociales y económicas como culturales a través de estrategias centradas en el cambio pedagógico, basado en el objetivo de aprender a aprender. En este sentido, serán necesarias las políticas integrales con respecto a los docentes, que ya no deberán solamente transmitir conocimientos sino la capacidad de aprender a lo largo de la vida.

Para resolver los problemas de gestión pedagógica y sus deficiencias dentro de las instituciones educativas, la solución se encuentra en la profesionalización de los docentes y directivos y en la institución de órganos colegiados, como pueden ser las academias, comités y consejos técnicos. Estos tres elementos son muy importantes para la gestión pedagógica (docentes, directivos y la comunidad).

Los problemas de la gestión pedagógica en los planteles escolares, se fincan en buena parte, en la crisis de financiamiento y en modelos equivocados de los administradores, aunque estos también es responsabilidad de los pedagogos.

La búsqueda de relaciones eficientes y fructíferas entre la formación que imparten las escuelas y el desarrollo económico del país ha sido una decisión históricamente sostenida por la educación pública mexicana, principalmente a través de lo que ahora se conoce, como subsistema de educación técnica, en particular la del nivel medio superior (entre la básica y la superior).

La enseñanza técnica alcanza dos grandes momentos en la historia de la educación pública: a finales de la década de los 30 con la creación del Instituto Politécnico Nacional como, institución que incluye la preparatoria técnica y las escuelas de nivel superior, y los últimos veinte años cuando a partir de la reforma educativa de los 70 se consolida un subsistema de enseñanza que abarca desde las secundarias técnicas hasta el posgrado.

Hoy en México, el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 de la SEP, nos dice que para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Por ello es indispensable articular las estructuras y los procesos mediante los cuales se realizan las funciones de gestión dentro y fuera de las escuelas.

## **Bibliografía.**

- Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas. Ed. Limusa. México 1990.
- Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. Revista de la educación superior. Vol. XX Núm. 1. Enero-Marzo. S.E.C. México 1991.
- David R. Hampton. Administración contemporánea. 2a.edición. Mc Graw Hill. México 1987.
- Fernández Arena José Antonio. El proceso administrativo. Ed. Trillas. México 1973.
- Jiménez Castro Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Ed. Limusa. México 1987.
- Koontz Harold & O'Donnell Cyril. Administración moderna. Ed. Mcgraw-Hill. México 1987.
- Marshall E. Dimock. Principios y Normas de administración. Libreros Mexicanos Unidos. México 1965
- Samuel C. Certo. Administración moderna. 2a. Edición. Mc Graw Hill. México 1993.
- Cuesta Saez De Tejada, José David; Fernández Nares, Severino; Saenz Barrio, Oscar "Consideraciones Sobre El Ejercicio De La Función Directiva En El Ambito De La Planificación Por Parte De Los Cargos Directivos De La Universidad De Granada". Innovación Educativa. Universidad De Santiago De Compostela. (España), No: 12, Año: 2002, Págs: 133-143.
- Romo López, Alejandra "Eficiencia Terminal en la Calidad de la Educación" Innovación Educativa. Instituto Politécnico Nacional, Secretaria Académica (México), No. 14, Vol. 3 año 2003, pags. 47-57
- Forteza Rojas, Saimelyn A. Sin Título, Tema monográfico Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos15/gestion-ces/gestion-ces.shtml#RESUM> el día 26 junio del 2004
- Covey, Stephen R. "El Liderazgo Centrado en Principios", ed. Paidos, México, 1994,
- Medina Rubio, Rogelio, "Estructura y Naturaleza de la Participación Educativa". Revista Española de Pedagogía. (España), Vol: 46, No: 181, Mes: Sept-Dic, Año: 88, Págs: 475-490.
- Tort Raventos, Luis "Aportaciones A Una Teoría De La Administración en el Ambito Educativo.". Revista de Ciencias de La Educación. (España), No: 125, Mes: Ene-Mar, Año: 86, Págs: 7-34
- Indicadores para el Nivel Medio Superior, 2002 s/ed. IPN, Documento de Trabajo de la Dirección de Educación Media Superior y la Dirección de Evaluación
- Vázquez Martínez, Francisco Domingo Cordones, Isabel; Bolívar, Orfelina; "La Descentralización Educativa: Modelos de Organización". (Venezuela), Vol.: 13, No: 20, Mes: Ene-Jun, Año: 94, Pág.: 183-200.

Rodríguez Matos, José M. "La Estructura De La Administración Crítica. Una Interpretación Dialéctica: Implicaciones Para La Educación Superior". Educación: Revista De La Universidad De Costa Rica. (Costa Rica), Vol.: 26, No: 2, Año: 2002, Pág.: 43-49.

Vázquez Martínez, Francisco Domingo, "Administración y Aprendizaje Participativo en Medicina". *Revista Mexicana de Educación Médica*. (México), Vol.: 2, No: 1, Año: 1991, Pág.: 260-265.

Plan de Estudios de la Carrera Técnico en Mercadotecnia, Instituto Politécnico Nacional, Secretaría Académica, Dirección de Educación Media Superior, Modelo Educativo Pertinencia y Competitividad; México, 1994 Pág. 1 a 7

Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de diciembre de 1981

Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional, publicado el día 12 de agosto de 1983

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación, Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2002, 3ª edición.

Dieterich, Heinz. Nueva Guía para la Investigación Científica, Ed. Grupo Planeta, Colección Ariel, México, 1996, 13ª reimpresión en febrero 2003.

Rodríguez Valencia, J., Teoría de la Administración Aplicada a la Educación, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de CV., México, 1993 páginas 35 a 81 y 201 a 227

Campos López, Rodolfo, "Liderazgo Académico, Una Experiencia de Aprendizaje". Revista Educare, Revista de las Escuelas de Calidad (México), Año 1 Número 4 otoño 2002 páginas 56 a 58

Ezpeleta, Justa y Furlan, Alfredo, La Gestión Pedagógica de la Escuela, ediciones UNESCO, Correo de la UNESCO, México, 2000, páginas 21 – 40, 117 - 137

[http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee\\_diccionario.html?busca=relación&diccionario=1](http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee_diccionario.html?busca=relación&diccionario=1)

[http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee\\_diccionario.html](http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee_diccionario.html)