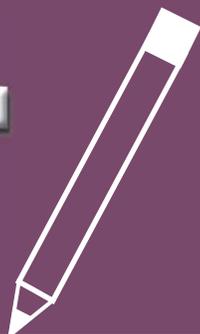


Educación

Publicación educativa



Gestión y liderazgo para la mejora de los procesos educativos

Número 62
Agosto - Octubre 2012

Gobierno del Estado de Jalisco

Emilio González Márquez

Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco

José Antonio Gloria Morales

Secretario de Educación Jalisco

Víctor Manuel Martínez Acosta

Director de Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones

Nelly Landeros Parra

Editora

CONSEJO EDITORIAL

Martha Vergara Fregoso

Coordinación de Educación Básica

Ma. Lorena López Angulo

Coordinación de Formación y Actualización Docente

Víctor Manuel Ponce Grima

Consejo Interinstitucional de Investigación Educativa
Escuela Normal Superior de Jalisco

ISSN 1405 - 4787

Página web:

<http://educacion.jalisco.gob.mx>

Educación es una publicación indexada en Ulrich's Periodicals Directory (Directorio Internacional de Publicaciones Periódicas y Seriadas) y en Latindex.

Educación es una publicación trimestral de la Secretaría de Educación Jalisco.

Las opiniones vertidas en los artículos y el rigor teórico-metodológico, es responsabilidad única y estrictamente de sus autores.

Se autoriza la reproducción del contenido citando la fuente.

Oficina:

Secretaría de Educación Jalisco

Dirección de Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones

Av. Prolongación Alcalde 1351

Col. Miraflores

C.P. 44280

Edificio B, sótano

Torre de Educación

Tel. 3819 2703 ext. 25300

e-mail: rosa.landeross@jalisco.gob.mx



Mensaje del secretario	5
Tendencias y retos rumbo a la construcción de un sistema de formación en gestión directiva desde la Secretaría de Educación Jalisco Angélica Macías Morales	9
Reflexiones sobre la gestión escolar para la mejora de los procesos educativos y la experiencia de un proyecto de gestión Gizelle Guadalupe Macías González Ma. Guadalupe de la A. González Limón	16
Gestión y liderazgo sostenible en las telesecundarias de la Sierra Occidental Víctor Manuel Ponce Grima Juan Alberto Ramírez Valdez	35
La vida cotidiana en la escuela secundaria y las competencias profesionales del inspector Moisés Ledezma Ruiz	47
La gestión directiva para implementar y evaluar programas por competencias Miguel Ángel Díaz D.	53
La efectividad de la gestión de la supervisión para la calidad de la educación primaria en Jalisco José María Tello	60

El liderazgo directivo frente a los retos y procesos del aprendizaje en la escuela 80
José Alfredo Rosales Hernández

Diez propuestas para transformar la gestión académica de las escuelas normales del Estado de México 85
Héctor Jesús Cruz Salinas

Liderazgo estudiantil en la Escuela Superior de Educación Física de Jalisco 95
Elvia García Ruiz

Coordina este número:

Victor Ponce Grima
Consejo Interinstitucional de
Investigación Educativa (CIIE)
Escuela Normal Superior de Jalisco

MENSAJE DEL SECRETARIO

La gestión inteligente y justa de los servicios educativos necesita liderazgos competentes, eficaces y solidarios

Nuestro tiempo es ejemplar en situaciones de cambio. Su evolución se realiza con tal rapidez, que resulta difícil a los ciudadanos y dirigentes de nuestra sociedad acompañar sus esquemas mentales al vertiginoso ritmo de la vida. Nuestro país inserto en ese entorno cambiante y globalizado enfrenta desafíos cada vez mayores.

La inserción de nuestra historia en la globalización, además de exigirnos aquí y ahora poner atención a la peculiaridad de nuestro momento histórico, establece una condición inevitable para el desarrollo de nuestro ser y quehacer, si queremos superar exitosamente los mencionados retos. Los ciudadanos y funcionarios públicos hemos de cultivar y adquirir en el día a día de nuestra existencia, madurez humana y acendrar nuestra profesionalización. Sólo mediante este esfuerzo cotidiano podemos desenvolver en nosotros la capacidad de vivir y desempeñarnos humanamente entre nuestros semejantes.

Unos y otros en tanto, seres en comunión, somos urgidos a plenificar nuestra humanización cultivando y desarrollando competencias específicas, según nuestro ser y nuestra circunstancia. Para poder contribuir con honradez y eficacia a la promoción del bien común dentro de nuestro medio ambiente social e histórico, hemos de asumir conductas y actitudes éticas, adquirir conocimientos sólidos de nuestra realidad e invertir nuestros talentos. Los dones de cada persona, singulares e intransferibles, adquieren su sentido humano en el servicio a los demás.

Nuestra vida al transcurrir en un mundo cambiante y global, nos ofrece la oportunidad de servir compitiendo con otras personas bien preparadas. La realización servicial de nuestros quehaceres históricos, en un clima de competitividad y eficacia, reclama de nuestra parte que inspiremos su planeación y ejecución en auténticos valores humanos, así como una preparación y actualización constantes de nuestras aptitudes y habilidades.

La susodicha inspiración es fundamental e insustituible para mantener la humana tensión de nuestro vivir entre la realidad y el ideal. La sustentación de esa fuerza ascendente hace posible la evolución progresiva de personas y comunidades. La inspiración valoral es fundamental en el desarrollo de la historia humana, porque sólo bajo su influjo y la proyección sobre nuestros quehaceres de principios sólidos y verdaderos, la competitividad podrá transformarse en eficacia y solidaridad.

En efecto, nuestro tiempo necesita con urgencia de ideas claras y compromisos solidarios

para orientar de un modo correcto la transformación de la vida y la circunstancia humanas. Dichas ideas y compromisos surgirán en los individuos y en las comunidades, si aprenden a situar los valores fundamentales y permanentes del ser humano en un primer plano de su pensamiento y acción. Esas valoraciones son factores primarios y determinantes de una gestión humanística por parte de los actores históricos.

El individuo humano por ser persona, requiere de la complejidad de la sociedad para alcanzar su realización y conseguir la consecuente felicidad. La persona al no funcionar aisladamente necesita de grupos, de referencias culturales y de relación constante entre actitudes variables y variadas. Ese contexto comunitario de toda vida humana hace necesaria una gestión social apta para realizar las diligencias conducentes a la promoción y logro del bien común. Lo antes dicho es condición imprescindible a toda sociedad que pretenda alcanzar sus finalidades humanamente, y por consiguiente de manera racional, efectiva, afectiva e integradora.

Las interrelaciones e interacciones surgidas en toda convivencia comunitaria, para no caer en el caos social reclaman una conducción eficaz por ordenada, relevante y racional. Sólo una gestión eficaz podrá planear las actividades necesarias para conseguir la solución de un problema o la consecución de un objetivo desde y en una determinada situación histórica. Dicha gestión hará énfasis en la insustituible organización social, creada a partir de convicciones y contando con la adhesión firme y entusiasta a un organigrama concorde con la construcción realista de proyectos específicos.

El fortalecimiento de toda gestión auténticamente humana se alimenta en el vigor de una vida institucional verdadera y éste proviene fundamentalmente de la generosa participación de los ciudadanos en la misma. Todo ciudadano madura cuando se interesa efectiva, racional y afectivamente en el justo desenvolvimiento de su comunidad, pues ésta es el ámbito para que las personas se realicen a plenitud.

Los ciudadanos al solidarizarse, engarzan sus aptitudes con la singularidad de los otros, poseedora también de talentos intransferibles. Esta conjunción es más que una suma y enriquece de modo extraordinario las potencialidades de la comunidad, que surgen de la inteligencia, imaginación, voluntad, sensibilidad y generosidad entreveradas de sus integrantes.

La vinculación hace posible la oportuna y vigorosa hilatura del tejido social, genera una auténtica y generosa participación ciudadana en la edificación de la casa común, alienta el desarrollo e inversión productiva de los talentos personales, estimula la generosidad en las respuestas a la vocación y asegura la transformación progresiva, justa y pacífica de la realidad histórica, promoviendo el bien ser y el bienestar humanos.

Es evidente que para la ejecución de una gestión como la descrita es muy importante el liderazgo, influencia interpersonal cualificada de un sujeto sobre grupos de más de dos personas y contribución a la eficacia del grupo mediante el esfuerzo de todos. Quien

lidera concentra la energía humana de muchos hacia la promoción y consecución de una causa común. Se dice con razón que el líder es el activo y efectivo detonador del poder de un grupo.

De esta definición descriptiva se desprende que quien ejerce de líder ha de contar con características de personalidad sobresalientes y distinguidas. Ha de poseer: recursos intelectuales, morales y psicológicos; habilidad y experiencia en el ejercicio inteligente, vigoroso, sabio y constante de una determinada función social; entusiasmo y visión clara en torno al valor y significado histórico de una causa y la capacidad de transmitirlos; trazar caminos de acceso al objetivo común; conocer y valorar adecuadamente los condicionantes que facilitan o dificultan la realización de los anhelos sociales; ubicarse correctamente en la situación de partida, pues un grupo siempre se desenvuelve en una situación determinada.

Estructuralmente hablando el liderazgo consiste en el desempeño de una responsabilidad muy importante en cualquier organización. Para la existencia del mismo son necesarias la interacción y la interrelación bajo el respeto de reglas claras y ciertas. La interacción entre el coordinador o conductor y el grupo hace del liderazgo un proceso colectivo, difícil de definir, pero ciertamente resultado de un estímulo mutuo al interior del juego ordenado y recíproco de importantes y naturales diferencias individuales.

El liderazgo supone en los sujetos del mismo: actitudes integradoras, comprensión del presente y visión del futuro. Los líderes saben que es más difícil el cambio de actitudes que la formulación y aprobación de las leyes, la estructuración de organizaciones y la fundación de instituciones.

Los líderes deben ser vigorosos conductores y eficaces facilitadores de la realización de proyectos históricos. Para eso han de saber acoger las iniciativas de quienes se interesan y participan en ellos. También han de reconocer y recordar con gratitud a todos quienes contribuyen al impulso del proyecto, aún los más sencillos y humildes a sabiendas de que las grandes transformaciones se incuban mediante la siembra graneada y constante de humildes y generosas acciones.

El liderazgo es pues una función de situación tanto como de personalidad y es fruto de la interacción de ambas. El líder pugnará por alcanzar los objetivos del grupo, manteniendo la estructura de éste, y sus integrantes querrán formar parte, si la pertenencia al mismo les satisface y motiva a seguir.

Las personalidades de los integrantes de una organización y de un líder no son producto de generación espontánea, son resultado de una auténtica educación. Educar hoy es formar, fortalecer y reafirmar la identidad y carácter de los ciudadanos todos, más que enseñanza y transmisión de conocimientos. Si nuestros educandos en su familia y en la escuela aprenden a: amar, esperar, creer, disfrutar, crear, innovar y respetar la pluralidad y diversidad de formas de ser, pensar y hacer, adquirirán las aptitudes para actuar

como ciudadanos solidarios, capaces de generar liderazgos competentes, eficaces, comprometidos e idóneos para gestionar racional, eficaz, afectiva e integralmente los diversos aspectos y sectores de la vida social.

Esta recíproca relación entre vida humana y educación nos permite advertir críticamente la importancia y trascendencia de nuestros servicios educativos. En una educación a partir de la vida cotidiana y para la vida, no podemos únicamente sentar a nuestros alumnos dentro de las aulas, porque se maleducarán pasivos, dependientes y sometidos a las expectativas de los adultos y sus valoraciones por el contrario, debemos motivarlos y posibilitarlos a aprender nuevas maneras de vivir, organizar y realizarse: viviendo, haciendo, conviviendo, amando, contemplando, interactuando y sirviendo.

Los funcionarios educativos, los maestros y padres de familia hemos de asumir con profunda responsabilidad la educación de los ciudadanos y gestores del mañana, capaces de transformar la realidad según las exigencias del bien común. El impulso de una verdadera transformación educativa exige una gestión racional, afectiva, efectiva e integradora, conducida por liderazgos competentes, eficaces y solidarios. Solo una transformación de esa naturaleza asegurará la evolución progresiva de nuestra sociedad.

Reflexiones sobre la gestión escolar para la mejora de los procesos educativos y la experiencia de un proyecto de gestión

Gizelle Guadalupe Macías González¹
Ma. Guadalupe de la A. González Limón²

Resumen

El documento presente nos muestra diversas reflexiones sobre la importancia de la gestión escolar y el liderazgo profesional del supervisor con el fin de contribuir en la mejora de los procesos educativos. A través del escrito, se da cuenta en una primera parte de la gestión escolar, sus objetivos, sus conceptos, su relación con la calidad e innovación escolar, así también se incluyen la función del supervisor escolar, su liderazgo profesional y la importancia de la visión y metas compartidas. En una segunda parte y de manera sencilla, se detalla un proyecto de gestión de una supervisión escolar.

Palabras clave: reflexiones, gestión escolar, procesos educativos, proyecto.

Introducción

El presente es un documento donde exponemos diversas reflexiones sobre la importancia de la gestión escolar y el liderazgo profesional del supervisor con el fin de contribuir en la mejora de los procesos educativos. A través de este trabajo, se da cuenta en una primera parte de la gestión escolar, sus objetivos, sus conceptos, su relación con la calidad e innovación escolar, así también se incluyen la función del supervisor escolar, su liderazgo profesional y la importancia de la visión y metas compartidas. En una segunda parte y de manera sencilla, se detalla un proyecto de gestión de una supervisión escolar.

I. La gestión escolar

Iniciamos definiendo el objetivo primordial de la gestión escolar, que considera lo siguiente: la gestión escolar busca centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. (Antología).

¹ Gizelle Guadalupe Macías González, doctora en Ciencias con maestría en Ciencias de la Educación por la Universidad de Guadalajara (UdeG), actualmente maestra de tiempo completo en el Centro Universitario de los Altos de la UdeG. Correo electrónico: guadalupe-gonzalez@live.com.mx

² Ma. Guadalupe de la A. González Limón es supervisora escolar de Zona de Primarias en San Ignacio Cerro Gordo, Jalisco. Es profesora de Educación Primaria, licenciada en Educación Primaria y cuenta con maestría en Ciencias de la Educación Familiar. Correo electrónico: gmaciasg@cualtos.udg.mx

Partiendo de este objetivo, la gestión escolar aparece como la actividad que propicia un espacio que favorece el aprendizaje. Algunos estudios como el de Alvaríño (2000) consideran a la gestión escolar como determinante para la calidad del desempeño de las escuelas, en el marco de la actual descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educativos. Las escuelas efectivas señalan una buena gestión para el éxito de las mismas. Teniendo repercusión en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y de conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo del personal y del tiempo, en la planificación de las labores y en la organización del trabajo, en la eficiencia y eficacia de una buena administración y rendimiento de recursos; involucrándose en cada uno de estos factores la calidad del proceso educativo.

A nivel internacional las iniciativas para el mejoramiento de la gestión en las escuelas en regímenes descentralizados incluyen diversos criterios como los siguientes: incorporar procedimientos de acreditación, utilizar incentivos para el desempeño de la gestión, esquemas de asistencia técnica particular, introducción de exigencias como la accountability, benchmarking de la gestión como modelo para las escuelas y en el marco del entorno el involucramiento de diseños de mecanismos de participación de la comunidad escolar, la comunidad local y agentes externos, como empresarios, que generen “exigencias” y “apoyo” para el mejoramiento de la gestión. Revisando las principales tendencias de análisis de la gestión escolar tal como se presentan en la literatura internacional, se muestran dos apartados. El primero incluye la revisión de enfoques sobre capacidad de las instituciones educativas para superar las desigualdades respecto al origen de los alumnos, en el cual la gestión escolar aparece solamente de manera subordinada, que va evolucionando con posterioridad a la identificación de factores de incidencia escolar y al tratamiento de variables relevantes de gestión. En un segundo apartado se incluyen los enfoques centrados en la gestión escolar, difiriendo de innovaciones relacionadas con procesos de descentralización, de la accountability y de la relación entre escuela y comunidad.

El estudio de variables en la gestión escolar

En las escuelas efectivas aparece la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos (llamando establecimiento a las escuelas o instituciones escolares). La relación de las teorías de la gestión y la innovación escolar, implica variables relevantes. Conforme lo manifiesta Alvaríño (2000) las tres variables más relevantes en el proceso de cambio de las escuelas con mayor valor aportado por una mejor gestión son: la descentralización, la accountability y el fortalecimiento de la relación entre escuela y comunidad.

³ El sistema de accountability se asocia al mejoramiento en el desempeño de los alumnos cuando en la escuela existe una adecuada capacidad para mejorar el proceso instruccional o éste puede ser provisto por un socio externo. cumple con tres propósitos que son cada vez más relevantes para las escuelas y su comunidad: opera como un sistema de control y es una herramienta que permite corregir errores; es un sistema permanente de evaluaciones y actúa como un sistema de comunicaciones. Cfr. Alvaríño, C. et. al (2000).

Cualquier situación en la que una o más personas han delegado la autoridad, a la hora de tomar decisiones, a otra u otras personas, puede describirse en términos de relaciones Agente-Principal. Cfr. Arjona (2008).

Es decir el mayor valor aportado a la gestión escolar incluye la revisión de aspectos administrativo-financieros, de transferencia de poder de decisión, descentralización de información, evaluación en el área de accountability y aspectos del contexto externo, como es el familiar y local.

Existe un trabajo taxonómico de Alvariño (2000) sobre las variables de gestión con el fin de llegar a tener gestiones escolares exitosas.

- En primer lugar se encuentran las variables de origen o iniciales, que se relacionan con el nivel económico y el capital social y cultural de los alumnos.
- En segundo lugar se tienen las variables de naturaleza curricular, que se relacionan con la organización, planificación y prácticas curriculares. Las cuales presentan la visibilidad de sus efectos en el mediano y largo plazo.
- En el tercer lugar se encuentran las variables de organización y gestión escolares. Las cuales producirán efectos en el corto plazo (4-6 años), sí se actúa sobre estas de manera focalizada y eficaz.

Teorías puras sobre modelos racionales del tipo “causa-efecto”, han sido abandonadas en los últimos años. Se requiere de diseños integrados para establecer la gestión escolar, con relaciones recíprocas a diversos niveles y con efectos interactivos.

Estas variables también son cuestionadas en el ensayo de calidad de la educación y gestión escolar de Siylvia Schmelkes (1996). Ella da cuenta de cómo esta vinculación de conceptos aparece a partir de los cuestionamientos sobre los resultados de la investigación educativa que se obtienen entre los años cincuenta y ochenta. Relación que se encuentra determinada por las condiciones socioeconómicas y culturales externas en el aprendizaje de los alumnos. Conclusión base para considerar lo mucho que se puede hacer desde el sistema educativo para empezar a desvincular educación y desigualdad. Schmelkes también retoma los estudios sobre escuelas y enseñanza efectiva, que identifican elementos como la toma de decisiones de una escuela y la calidad del aprendizaje de los alumnos.

La gestión escolar definida por Schmelkes (1996):

- a. Requiere siempre un responsable que ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el que hacer central de la escuela, que es formar a los alumnos.
- b. Incluye la función del director, el trabajo colegiado del personal y los actores de la comunidad educativa.
- c. Como gestión, es un sustantivo que denota acción de carácter creativo, con intencionalidad y dirección de los sujetos implicados.
- d. Está asociada con la planeación escolar y con el quehacer cotidiano, donde ésta se va ejecutando.
- e. Tiene que ver con la identidad de la institución y con la identificación de quienes la conforman.
- f. Implica el grado de interacción en que el director es capaz de generar una forma de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, de formar a sus alumnos.

Schmelkes rescata las variables que consistentemente se encuentran relacionadas con el aprendizaje de los alumnos de escuelas de nivel básico, buscando encontrar las variables más significativas a la calidad de aprendizaje de los alumnos. Una muestra es el siguiente meta-análisis (estado del conocimiento) refiriéndose a estudios británicos, con resultados globales y concepciones de la autora que lo complementan.

Variables que de manera sistemática se asocian con un mayor aprendizaje de los alumnos en escuelas que atienden sectores desfavorecidos:	
Análisis de la relación entre calidad de la educación y gestión escolar	
Variables referidas directamente a la gestión	Variables propiamente educativas
Liderazgo profesional	Visión y metas compartidas
Una organización de aprendizaje	Un ambiente de aprendizaje
	El centro de la actividad escolar está en los procesos de enseñanza y aprendizaje
	Enseñanza con propósitos claros
	Altas expectativas
	Refuerzo positivo
	Monitoreo de los avances
	Participación de los alumnos
	Relación con la familia

Fuente: Elaboración propia con datos de Schmelkes (1996).

De acuerdo al análisis de la relación entre calidad de la educación y gestión escolar con las variables que de manera sistemática se asocian con un mayor aprendizaje de los alumnos en escuelas que atienden sectores desfavorecidos, se agrupan en las vinculadas a la gestión y las propiamente educativas.

Las variables vinculadas a la gestión, implican decisiones y acciones promovidas, estimuladas y organizadas por el director de la escuela. Las propiamente educativas las realiza el personal docente con la existencia de una adecuada gestión escolar.

Este análisis de variables implica correlaciones entre ellas, no se puede visualizar una relación causa-efecto, aún no se llega a estos momentos, no existen causas directas cuyos efectos puedan valorarse manera aislada. Las variables no operan sobre el aprendizaje por cuenta propia, sino de acuerdo a la relación que tienen con las demás. Por tanto todavía no se pueden considerar como una receta para la calidad educativa, pero sí como consideraciones muy claras. Cada escuela es única y debe ir construyendo las condiciones para revertir el determinismo procedente del contexto. La adecuada gestión escolar se contempla como promoción de un espacio que favorezca el aprendizaje, por tanto, se encuentra vinculada estrechamente con la calidad.

El cambio de la gestión escolar y los supervisores escolares

Esta vinculación de gestión y calidad, Ramírez (2000) la visualiza, al plantearla como las necesidades de cambio y la situación actual de la gestión en las escuelas, reconociendo el éxito de cualquier reforma educativa en no sólo los programas y materiales educativos, sino también en la comprensión de objetivos, la capacidad de directores y supervisores de escuelas, y la capacidad y disposición del personal docente.

Rescata que los centros escolares son diversos no sólo por su localización o dimensión, sino por las características de las relaciones sociales internas, las diversas percepciones y asunción de responsabilidades, normas, conflictos y tradiciones entre otros.

Tomó en cuenta los tiempos destinados efectivamente a la enseñanza, que presentaban reducción por atención a requerimientos administrativos de la SEP y del sindicato, así como el ausentismo de los profesores. Estimaba que una tercera parte del horario se dedicaba a cuestiones de organización y control escolar general y que algo similar ocurría en los salones de clase. Contemplaba que las escuelas frecuentemente no funcionan como colectivas, con metas y tareas comunes.

Sobre los supervisores de zonas escolares y directores de escuela rescataba:

“Concentran su actividad principalmente en asuntos de orden administrativo; su relación con los maestros y el trabajo en el aula se limita, la mayoría de las veces, a la transmisión de información y de indicaciones provenientes de instancias

superiores. Este trabajo administrativo suele contraponerse a las orientaciones establecidas en los programas de estudio, libros de texto y materiales de apoyo para el maestro”.

Estos y otros factores constituyeron una cultura escolar específica.

El proyecto adoptado por Ramírez (2000) consideró una primera fase del desarrollo del proyecto, y demostró que su planteamiento para la innovación en la gestión escolar logra, en efecto, la transformación de las prácticas escolares, si se cuenta con al menos dos condiciones: “Participación decidida del director y supervisor de la zona escolar y una asesoría eficaz”.

También evidenció la diversidad de procesos en las escuelas, por ejemplo que no todas avanzan al mismo ritmo y no en todas fue posible implantar esta forma de trabajo y organización escolar. Sus principales avances del proyecto probados en campo para impulsar la transformación profunda de la gestión escolar, se derivan de una vía para que sean “directivos y maestros” los actores principales de la escuela, los que evalúen la situación de su plantel escolar y diseñen un plan de acción colectivo para superar las deficiencias que encuentren. Cada institución escolar, encontrará su propio camino para lograr metas comunes al sistema educativo nacional.

El supervisor tiene un propósito en su puesto, establecido en el Manual de organización del nivel de educación primaria para el Estado de Jalisco (2011) que es el de: “Administrar, gestionar y evaluar el servicio educativo en las escuelas de la zona escolar a su cargo, privilegiando el proceso pedagógico, de acuerdo con las disposiciones técnicas, administrativas y legales aplicables vigentes”. Lleva a cabo funciones en la dimensión pedagógica curricular (veintiuno), en la dimensión administrativa (trece), en la dimensión organizacional (once) y en la dimensión comunitaria y de participación social (cuatro).

⁴ Comisiones, cooperativa escolar, atención a padres, organización de la entrada y salida de los alumnos, observancia de las normas disciplinarias dentro y fuera del aula.

En el año 2010 aparece un modelo de gestión para la supervisión escolar, propuesto por parte de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública; como una prioridad y tarea pendiente que es la atención a la supervisión escolar, “como estrategia clave en el aseguramiento de la calidad educativa”. El modelo es el siguiente:



El modelo incluye una gestión centrada en la escuela, dimensiones y apoyos de la gestión supervisora.

En los principios que orientan la gestión escolar, se incluyen: autonomía para la toma de decisiones, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. Las características de la gestión educativa contemplan los siguientes aspectos: incluyente y participativa, reflexiva, diálogo informado, relaciones horizontales, trabajo colegiado y colaborativo, liderazgo compartido y fomenta la participación social.

El liderazgo profesional

Como apoyos para la gestión supervisora se tienen algunas herramientas, como medios para poner en práctica determinadas acciones y procesos. Los apoyos son el liderazgo compartido, trabajo colegiado y colaborativo, evaluación y seguimiento, planeación estratégica y asesoría, acompañamiento y tutoría.

⁵ Cfr. SEP. Antología de gestión escolar (2009)

Hoy en día la función directiva y la gestión escolar se lleva a cabo por directores y supervisores como administradores modernos de la educación. Existen una serie de características típicas y necesarias de la jefatura (directores y supervisores) que desarrollan en organizaciones que actualmente atienden a mercados competidos y a economías globalizadas, que exigen una jefatura global (director/supervisor global). El liderazgo es comprendido por la habilidad para influir en la toma de decisiones y en las actuaciones de las persona. Debe ser firme y con un sentido claro; su enfoque debe ser participativo y académico. El líder tiene que, ser un educador que esté enterado de lo que ocurre en las aulas y de lo que están haciendo y lo que necesitan los maestros; centrarse en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

II. Experiencia de una estrategia de gestión de una supervisión escolar para la mejora de los procesos educativos

El deber ser

“Mi trabajo como supervisora debo de hacerlo con saber, y sobre todo con conciencia de ese hacer. Consciente de que lo que hago o dejo de hacer, repercute favorable o desfavorablemente en el proceso de enseñanza y de aprendizaje de la comunidad educativa que represento” (González Limón, 2011). Partiendo de este sustento, el proceder en la encomienda debe de ser con una actitud positiva, propositiva y de entendimiento a la par del ejemplo, del trabajo y de la convicción. Durante la gestión se debe operar responsablemente en todas las dimensiones: pedagógica, administrativa, organizacional y social comunitaria. Es importante que los supervisores logren ostentar una autoridad moral, que permita actuar con ética. Los vicios arraigados en el sistema, han dificultado el logro de los avances deseados en el sentido de calidad de la educación.

Una buena medida para llegar al buen entendimiento se logra más fácilmente a partir de que todo el personal que conforma la zona escolar, conozca el marco legal del trabajo y la responsabilidad que este nos confiere. Propiciado con este acercamiento el conocimiento de nuestras obligaciones y derechos, sin dejar a un lado el lo que concierne a los derechos de los niños y a los padres de familia de la comunidad educativa que la conforman. Esta reflexión ha permitido analizar las prácticas cotidianas y detenerme a pensar:

- ¿Cómo llegar a lograr que los indicadores que son desfavorables en la zona nos favorezcan?
- ¿Cómo organizar mi gestión de supervisión para que llegue a lograr la disposición de los maestros en el trabajo docente y mover voluntades?
- ¿Cómo motivar al docente de la zona para que elaboren su planeación de actividades didácticas de manera funcional y además la considere como la herramienta indispensable en su quehacer docente?

Ante esta disyuntiva describo el contexto en que me desenvuelvo.

La población

La Zona Escolar de Primaria Federal en estudio pertenece al Municipio de Arandas, Jalisco está conformada de la siguiente manera:

Organización	Escuelas	Matutina	Vespertina	Medio	
				Rural	Urbano
*Unitaria	7	4	3	7	
*Bidocente	3	1	2	3	
*Tridocente	3	1	2	3	
*Tetradocente	1	1		1	
*Pentadocente	2	2		1	1
*Completa	2	1	1		2
Total	18	9	8	15	3

Fuente: Elaboración propia.

Es evidente que el ámbito geográfico es extenso, se atienden 15 comunidades rurales del municipio, y tres escuelas urbanas de la cabecera municipal. Los docentes que laboran en esta zona escolar son cincuenta y siete. Por lo general son profesionales preparados académicamente y con buena disposición para la docencia. La gran mayoría de ellos son originarios del estado de Nayarit y tienen arraigo e identidad con la comunidad de Arandas. En esta última radican en compañía de sus familias. Los alumnos que se atienden con el servicio educativo son un mil doscientos cinco. Esta población de estudiantes pertenece a familias con un grado de marginación municipal bajo (2010).

Las condiciones socioeconómicas del municipio provienen de las propias de la región. El municipio tiene características predominantemente rurales con actividades ligadas al sector agropecuario, las que en los últimos años se han tecnificado y mecanizado. La ganadería presenta una ventaja competitiva. La producción industrial se perfila a lo tradicional de consumo final, destacando la producción de alimentos, bebidas y prendas de vestir. A nivel industrial presenta dos estratos productivos uno a nivel artesanal con escasa tecnología y otro la industria manufacturera con una fuerte concentración de la producción. Las actividades comerciales se derivan de su localización y su rápida comunicación con otros mercados.

⁶ Cfr. <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=14&mun=008>

La infraestructura y servicios no se proporcionan en forma adecuada por ser una zona de dispersión. Arandas aún no cuenta con la fuerza económica suficiente para retener a su población de la migración a Estados Unidos, Guadalajara y Distrito federal. (Orozco: 1988).

Las actividades económicas básicas son la agricultura y la ganadería, y desde hace tiempo las manufactureras ligadas con las anteriores. La apertura al exterior de la región ha dado lugar a un cambio al incorporar nueva tecnología, donde esta sociedad ha ingresado al sector secundario de su economía; que no ha correspondido de la misma manera a las zonas rurales alteñas agrícola-ganadera (García, 2001. P. 67-68)

Actualmente en Arandas, existen diversas fuentes de trabajo como son: fábricas de calzado, de ropa, de tequila, además de la oportunidad de laborar en las obras de construcción y en el campo con actividades de agricultura y la ganadería. En este último par de actividades que se desarrollan en el campo, se presentan zonas de mayor marginación. La riqueza en la población está en poder de pocas personas, pero éstas generan suficientes fuentes de trabajo, por lo que el fenómeno de la emigración no es ocasionado por la falta de empleo, sino para mejorar las condiciones de vida. La población a quienes va dirigido este proyecto, son los 57 docentes de las 18 escuelas adscritas a la zona escolar en estudio con cabecera en la ciudad de Arandas.

Quince de estas escuelas están ubicadas en comunidades rurales. En éstas, el profesor realiza dos funciones paralelas: la de director encargado y la de maestro de grupo. De las tres escuelas que están ubicadas en la zona urbana, solamente dos cuentan con director sin grupo, en la tercera, un maestro frente a grupo se encarga de la dirección. Es latente la limitación del contexto en lo referente a erradicar los distractores que desgastan al docente en aspectos administrativos y restan oportunidades a los alumnos para que se les ofrezca un servicio de calidad con la dedicación a 100% del tiempo destinado al proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Las posibilidades

Ante la necesidad de la sentida problemática, palpable en la carga administrativa de los docentes, directivos y supervisores que distrae completamente del quehacer docente, los innumerables documentos que se deben entregar sin importar el tipo de organización de escuela. En el caso de la escuela unitaria, el maestro tiene a su cargo los seis grados, la dirección, la organización de los padres de familia y realiza las funciones administrativas además de generar otras gestiones a la instancia que se lo requiere. Este fenómeno ha ocasionado un vicio cada vez más arraigado, desgastar el tiempo efectivo de clase, no dedicarlo en su totalidad al proceso de enseñanza y de aprendizaje. Obstáculos que distraen y dificultan:

- Elaborar la planeación de actividades didácticas.
- Analizar la manera de aplicarla en el contexto específico de la escuela y del grupo de alumnos con características particulares.
- Apoyarse en los materiales educativos.
- Implementar las actividades de aprendizaje y las formas de evaluación, y
- Aplicar el trabajo por proyectos y el enfoque transversal, de acuerdo a la realidad escolar.

Se recibe la asesoría por los programas que en turno toca impartirlas, los maestros disciplinados la reciben, pero la realidad es otra. El problema no es de actualización, no es de incentivo, es de calidad, y la calidad parte del reconocimiento de que hay problema. Cada año escolar se presentan los resultados de ENLACE, los indicadores con porcentajes negativos de reprobación, deserción y eficiencia terminal. El triste desencanto y, sin embargo, se siguen implementando estrategias que eleven los porcentajes favorablemente, pero desde fuera del aula.

Para abatirlo se retoma a Sylvia Schmelkes: “La realidad de las escuelas en nuestro país es sumamente heterogénea. La escuela típica no existe. Las escuelas unitarias abundan en los medios rurales. Muchas de ellas son incompletas. En general, las escuelas en los medios rurales y urbanas-marginales presentan algún nivel de realidad multigrado. Estas escuelas no cuentan con un director de oficio, sino que la persona que funge como director tiene un grupo a su cargo, y no dispone de tiempo adicional para atender las funciones de gestión del plantel”.

“De ahí la importancia de que el movimiento hacia la calidad de la educación tenga su pivote en el propio plantel escolar. Es solamente desde el plantel que se pueden conocer sus interrelaciones que ocurren entre la escuela y los alumnos, entre la escuela y la comunidad, de forma tal que sea posible atender las causas que están impidiendo lograr resultados esperados de las políticas de desarrollo educativo”. “La calidad depende de las personas que laboran en la escuela, porque son ellas las que pueden adaptar las medidas uniformes de política a los contextos específicos. A la vez, porque son ellas las que son capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos de que disponen para hacerlo”. “Cuando se identifica la presencia de un problema, hay que conseguir información sobre el mismo para cuantificarlo y dimensionarlo.

Pero también hay que obtener elementos de la realidad para comprenderlo, es decir para conocer sus causas. Cuando el equipo de la escuela logra definir algunas de estas causas, y conocer el nivel de importancia de cada una de ellas: Cuando el equipo de la escuela logra definir que algunas de estas causas pueden ser atacadas de raíz y decide emprender una acción en este sentido requerirá de información para ver si en efecto lo está logrando”, “El ciclo que se sigue es: PHRA: Planificar, Hacer, Revisar y Actuar”.

La situación

Desde la responsabilidad ante el problema surge una cuestión: ¿Cómo motivar y lograr que el docente de la zona elabore su planeación de actividades didácticas funcional y la considere herramienta indispensable en su quehacer docente?

Son varias las causas por las que se ha originado, y algunas de éstas son:

- La falta de tiempo destinado a la planeación.
- La ausencia de responsabilidad de todos los involucrados en el proceso de enseñanza y de aprendizaje.
- La falta la disposición del docente para realizar planeaciones en horas extra-clase. Se ha hecho costumbre que los docentes tengan la planeación, que adquiere por medios electrónicos, sin anexar columna para adecuaciones curriculares. La maneja como mero trámite administrativo, sin ninguna observación o anotación de los arreglos o ajustes que surgieron durante su aplicación en su salón de clase.
- La planeación que el maestro elabora, contiene los mínimos elementos, se limitan a anotar las asignaturas, contenidos, dejando aún lado las competencias a desarrollar, los instrumentos de evaluación utilizados, el enfoque transversal, o sea que no cumplen con su función pedagógica.
- La falta de preparación. Por el desconocimiento del manejo de los programas de la Reforma Integral de la Educación Básica. El profesor no se motiva a cambiar paradigmas establecidos durante los años laborados.
- Ausencia de seguimiento y acompañamiento del director o supervisor a los docentes en la revisión y asesoramiento de las planeaciones.
- No existe secuencia en las visitas formativas.
- No permanece un acercamiento del supervisor a los grupos de todas las escuelas y de los directores a los grupos de sus escuelas respectivamente.

Con la preocupación de buscar soluciones, han surgido ideas en el año escolar. Buscar y desempeñar la mejor opción para impactar y motivar al colegiado docente y estas ideas convertirlas en proyecto. Mediante el seguimiento y acompañamiento de la supervisión a los docentes y a los directivos de las escuelas con el fin de tener un acercamiento directo. Vivenciar la problemática y la búsqueda de los medios que permitan aceptar que la planeación es la herramienta indispensable para llevar a cabo la práctica docente, con las características de funcional.

⁷ Sylvia Schmelkes.- Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. 1992.- OEA/SEP, pag. 43. <http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2011/07/la-calidad-en-el-plantel-y-en-su.html>

Que debe contemplar:

- El desarrollo de competencias.
- Las adecuaciones que sean necesarias realizar y tomar en cuenta.
- El instrumento de evaluación que se utiliza.

Los resultados de las visitas de diagnóstico y formativas a los docentes de las escuelas en el año escolar 2010-2011, dieron como resultado la identificación del problema. Evidenciando la falta de planeación de actividades didácticas o el contar con una planeación comprada u obtenida de internet, sin ningún análisis para su aplicación al contexto en específico del grupo, sin apoyo en los materiales educativos. No se implementaban actividades de aprendizaje, no se utilizaban los instrumentos diversos y las formas de evaluación. Poco se aplicaba el trabajo por proyectos y el enfoque transversal. Los instrumentos utilizados para detectar la problemática fueron los resultados de los indicadores de Reprobación, Deserción y ENLACE del año escolar 2010-2011.

En la primera reunión de colegiado esta apreciación cuantitativa remitió al análisis cualitativo para detectar las posibles causas externas o internas que afectaron en el resultado. Fue el primer acercamiento con todo el personal directivo. Para que ellos enseguida lo llevaran al consejo técnico de su escuela, haciendo la invitación a su colectivo para comenzar con el trabajo dentro de un marco normativo con calidad.

Las líneas de intervención

Para enfrentar esta problemática se cuenta con los siguientes recursos: ATP de zona, Plan de estudios 2009 RIEB, materiales didácticos, comunicación por medio de la tecnología, las bondades de los ACAREIB, AGE, EC y Liderazgo. Los que no se disponen y limitan son los siguientes:

- El tiempo efectivo dedicado a la planeación.
- El seguimiento del proyecto por los bastantes distractores.
- El apoyo de los padres de Familia.
- Los recursos administrativos y económicos para llevar a cabo la gestión.
- El perfil del docente.
- El tiempo efectivo dedicado a las clases.

De acuerdo a las posibles líneas de intervención se ubica el proyecto con acciones mediante las cuales se logran abatir la problemática en cada una de las dimensiones.

⁸ Presentación de los resultados por escuela y por grado: Anexo resultados de ENLACE 2009-2010, Formato de la visita Formativa, Primer acercamiento prueba ENLACE 2010-2011 de cada escuela y concentrado.

En la Dimensión Pedagógica:	En la Dimensión Organizacional:
Mediante la motivación, capacitación, seguimiento del proceso, orientación, evaluación, retroalimentación y asesoría a los docentes y directivos.	Reuniones de actividades de seguimiento.
	Integración de equipos.
En la Dimensión Administrativa:	Reuniones de colegiado de zona y de escuela.
Con la formulación de formatos de visitas, y de seguimiento.	En la Dimensión Social-comunitaria:
Concentrados de visitas de supervisión.	Reuniones de Padres de Familia.
Establecimientos de horarios.	Reuniones con mesas directivas de las Asociaciones de Padres de Familia.
Formulación de formatos de planeación de la enseñanza.	Escuela para Padres, Clases Abiertas, Talleres, Convivencias.

Los objetivos

Surgen algunas cuestiones y las respuestas generadas:

¿Cuál es fin de atender este problema? Elevar en nuestros alumnos el nivel de aprovechamiento, el desarrollo de competencias para la vida, y lograr que cada uno de ellos el perfil de egreso que señala la Reforma de la Educación Básica ¿Cómo? Mediante el ejercicio de una práctica educativa planeada, sustentada, organizada, durante todo el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

El proyecto se sustenta en la filosofía de la mejora continua, en la calidad de la educación y en la formación valoral de Sylvia Schmelkes.

¿Cómo transformar? Trabajando unidos estableciendo lazos cordiales entre: los docentes, los alumnos la escuela y la comunidad para fortalecer la acción educativa. Cambiando los indicadores de crisis: reprobación, deserción de ENLACE.

El reto implica la creación intencionada desde el aula de una nueva ciudadanía. ¿Cómo lograrlo? Mediante la toma de conciencia de la necesidad de que nuestros alumnos se conviertan en sujetos con voluntad, para ser productores de su propio entorno social y consumidores de su propia experiencia de vida. Seres críticos, creativos, transformadores. El propósito central es el desarrollo de competencias en el aula.

Mediante la movilización de saberes, “No hay competencia sin conocimiento”. Docentes y directivos orientemos los principios de la reforma a proposiciones específicas en el salón de clase. ¿Cómo? Elaborando la planeación de actividades didácticas, analizando la manera de aplicarla en el contexto específico de la escuela y del grupo de alumnos con características particulares, apoyándose en los materiales educativos, para implementar las actividades de aprendizaje y las formas de evaluación, aplicar el trabajo por proyectos y el enfoque transversal, de acuerdo a la realidad escolar

El reto es resolver con el compromiso de todos los involucrados los problemas en cada escuela: de la no inscripción, de la deserción, del no aprendizaje, de la equidad, de la falta de disciplina, del tiempo real de enseñanza, de los recursos de enseñanza, de las relaciones con la comunidad, de las relaciones con el personal de la escuela. Identificando las causas y en equipo atacarlas de raíz.

La calidad de la educación, da un sentido de transformación al trabajo cotidiano, el trabajo se realiza, resaltando el compromiso, la responsabilidad y la solidaridad con los seres humanos con los que se trabaja. Se tiene la convicción y el deseo de lograr calidad y valor, de compartir la experiencia y de apoyarse unos y otros, cuando todos los días existe la preocupación por ofrecer aprendizajes relevantes a los alumnos.

“Lo importante no son las cosas que hace el hombre, sino el hombre que hace las cosas” Fundameca. Se utiliza la formación valoral, mediante la congruencia y el ejemplo.

Las acciones a implementar

Durante el desarrollo del Curso Básico de Formación Continua para maestros en Servicio 2011 “Relevancia de la Profesión Docente en la Escuela del Nuevo Milenio” se tuvo la oportunidad de analizar la relevancia de la profesión docente, la formación del pensamiento crítico y científico, el acuerdo por el que establece la articulación de la educación básica, la evaluación como herramienta de la transformación de la práctica docente, las habilidades digitales para todos, la profesión docente y las problemáticas sociales contemporáneas, el cambio climático y hacia una comunidad segura.

Se conformo el colegiado de escuela y el colegiado de la Zona Escolar, con convencimiento y conciencia de que el hacer debe ser con saber y con conciencia de las consecuencias del impacto de ese hacer. Personal y profesionalmente se enfrentarán los retos y la importancia de transformar y mejorar el quehacer diario. Con compromiso se emprenden acciones pensando en el bienestar de los alumnos, partiendo de la realidad, tomando en cuenta las necesidades propias de que cada centro de trabajo. El sustento que guía la meta de la Zona Escolar durante este ciclo y se encierra en el lema: “Hacer con saber y con conciencia de ese hacer”.

Los indicadores de Reprobación, Deserción y ENLACE, de zona por escuela, impactaron algunas de estas en el ciclo escolar 2010-2011. El Semáforo de Alerta de cada indicador

remite a hacer una valoración en cada colegiado, para conocer las causas externas e internas y emprender acciones de mejora en este ciclo escolar que se inicia. El análisis cuantitativo remitirá al análisis cualitativo del impacto, para sustentar el diagnóstico de zona y de escuela. Con sustento en las visitas de diagnóstico y formativa, los problemas más apremiantes que afectaron la calidad de la zona son: la falta de planeación de algunos docentes, falta de aplicación de instrumentos de evaluación y ausencia de entrega en tiempo y forma de documentos.

Propuestas de acción; ciclo escolar 2011-2012:

- 1.- Integración del Consejo Técnico de Zona: colegiados: grupo multigrado y grupo de Organización Completa.
- 2.- Reuniones de asesoría mensuales con el colegiado multigrado.
- 3.- Análisis de la planeación de los docentes de las escuelas multigrado.
- 4.- Propuestas de planeación.
- 5.- Engargolado o cuaderno de planeación del docente todo el año escolar 2011-2012 (no hojas sueltas).
- 6.- Vo. Bo. de cada director en la planeación en tiempo y forma.
- 7.- Visitas continuas de acercamiento a todas las escuelas de la zona durante todo el ciclo escolar, con una evaluación continua enfocadas a detectar e implementar acciones para satisfacer necesidades.
- 8.- Asesoría técnico-pedagógica individual y por colegiados según se requiera.
- 9.- Reuniones de acercamiento con padres de familia, para dar a conocer el lema de la zona escolar, con el objetivo de que reconozcan la importancia de su actuar y la necesidad tan sentida de su interacción con la escuela.
- 10.- Comprobar por medio del trabajo de campo el cumplimiento a los compromisos del convenio ACAREIB.
- 11.- Registro de entrega de documentación en tiempo y forma.
- 12.- Evaluación continua, seguimiento y evaluación final.

Aparece la lona-invitación de la zona escolar para el ciclo escolar 2011-2012, para que todos los actores de la comunidad educativa estén conscientes del impacto de su actuar en la educación y formación de los alumnos, para maestros y para los padres en su hogar con sus hijos.



Hacia dos líneas de acción y seguimiento

TRABAJO EN EL AULA: HORARIO	ACOMPañAMIENTO DOCENTE:
Matutino: 8:30 a 1:00 p.m. Vespertino: 2:00 a 6:30 p.m.	✓ Colegiado de asesoramiento.
✓ PLANEACIÓN-congruencia. ✓ INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.	

Para atender esta problemática durante el ciclo escolar 2011-2012 se planearon e implementaron estrategias para dar asesoramiento, acompañamiento y seguimiento a los docentes de la zona escolar, mediante visitas de carácter técnico pedagógico a sus escuelas. Con la finalidad de tener un acercamiento directo en sus contextos, y detectar necesidades. Cuyo objetivo es que los docentes elaboren sus planeaciones didácticas funcionales, para que impacten en la mejora de sus prácticas de enseñanza.

Las reflexiones

Se recomienda no perder de vista la intervención en los aspectos de liderazgo, Trabajo colaborativo, comunicación y mediación pedagógica. ¿Cuál es la clave para que los grupos humanos se lleven bien y emprendan con gusto y armonía las diferentes actividades?, la comunicación que es la base de las relaciones interpersonales y sirve para expresar: sensaciones, sentimientos, deseos y pensamientos. Las reuniones de

colegiado se aprovechan para hacer un análisis crítico reflexivo sobre los resultados que obtenidos en el grupo y en la escuela. Se suscitan reflexiones en torno a ¿Esperábamos estos resultados?, ¿Cuál es el resultado de cada uno de nuestros alumnos? ¿Cuál es el porcentaje de nivel de logro en cada asignatura de nuestro grupo y de nuestra escuela? ¿Coinciden los contenidos que son fortalezas en cada de nuestros alumnos con los resultados obtenidos? ¿Qué temas debemos reforzar? ¿Los resultados coinciden con nuestra meta a nivel grupo y nivel escuela?

La información que arrojan los resultados de los diversos recursos didácticos aplicados a los alumnos conlleva a conocer la realidad y posibilitan la clarificación durante el proceso de enseñanza y de aprendizaje de los logros alcanzados y de lo que falta por hacer para llegar a lo planeado, que en los colegiados, espacios valioso de reuniones se definan y diseñen estrategias de trabajo que permitan con la aportación de todos alcanzar la calidad y hacerla realidad.

Referencias bibliográficas

Alvariño, C. et al. 2000. Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia, 29, pp. 15-43. Chile.

Arjona, Luis. 2008. Accountability en México desde la teoría agente-principal. ILASSA Student Conference Proceedings Archive. Latin American Network Information Center. Ubicado en: <http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/ilassa/2008/arjona.pdf>

García, Virginia. 2001. La organización del trabajo artesanal e industrial en Arandas, Jalisco. Universidad de Guadalajara, Guadalajara, Jalisco.

Gobierno de Jalisco. 2011. Manual de Organización. Nivel de educación primaria. El estado de Jalisco, Periódico oficial, Tomo CCCLXIX Guadalajara, Jalisco.

Orozco, José. 1988. Arandas y sus delegaciones un reto a conocer el pasado, comprender el presente y visualizar el futuro. Gobierno del Estado de Jalisco, Secretaría General de Gobierno, Unidad Editorial. Guadalajara, Jalisco.

Secretaría de Desarrollo Social. 2010. Microrregiones.sedesol.gob.mx. Ubicado en: <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=14&mun=008>

Ramírez, R.R. 2000. La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación. En Memoria del quehacer educativo 1995-2000, tomo I (pp. 173-192). México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. 2010. Módulo V. Un Modelo de Gestión para Supervisión Escolar. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, de la Subsecretaría de Educación Básica, en el marco del Programa Escuelas de Calidad. México.

Secretaría de educación pública. 2009. Antología de gestión escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial. 7ª. Reimp. México.

Educar

ISSN 1405-4787