

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 08-A

✓ LA EVALUACION DE LOS ASPECTOS
ESCALAFONARIOS EN EDUCACION PRIMARIA



TESINA: VERSION MONOGRAFIA
QUE PRESENTA

BENITO PORTILLO NAJERA

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN EDUCACION

CHIHUAHUA, CHIH., AGOSTO DE 1998



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Chihuahua, Chih., a 3 de Agosto de 1998.

C. PROFR: BENITO PORTILLO NAJERA

Presente :

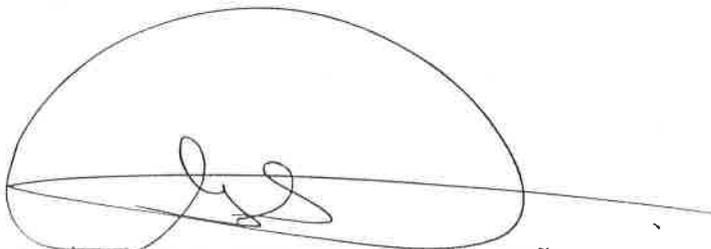
En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado **“LA EVALUACION DE LOS ASPECTOS ESCALAFONARIOS EN EDUCACION PRIMARIA ”**

Opción Tesina: Versión Monografía, a solicitud de la **PROFRA. MA. TERESA ESPARZA DE LA O**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar examen profesional.

A T E N T A M E N T E

“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”



**M.C. GABINO ELENO SANDOVAL PEÑA
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN
DE LA UNIDAD 08-A DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.**



Universidad Pedagógica Nacional
UNIDAD UPN 08A
CHIHUAHUA, CHIH.
S. E. P.

ÍNDICE

Capítulo	página
INTRODUCCIÓN -----	3
DESARROLLO	
Antecedentes -----	6
Marco Jurídico Legal -----	8
El Plano Internacional -----	13
El Banco Mundial y su relación con México -----	27
Plano Nacional y Estatal -----	37
Nuestra Realidad Actual -----	48
ALTERNATIVA -----	59
ANEXOS -----	65
BIBLIOGRAFÍA -----	79

A mi esposa, Yadira:

Por motivarme a continuar con la superación profesional,
y el apoyo que me brindó durante mis estudios.

A mis hijas, Nancy Alejandra y Cristina Yamín:

Por darme parte del tiempo que les correspondía,
para dedicarlo a mi superación profesional.

INTRODUCCIÓN

Nuestro mundo vive constantes cambios, adelantos tecnológicos, formas de vida en permanente evolución, cambios que repercuten y se ven reflejados en todo, comunicaciones, informática, transportes, política y economía. La educación necesariamente debe jugar un papel importante en esto, no por el simple hecho de irse reconstruyendo y evolucionar, sino porque debe ser el medio que permita informar de dichos cambios a los beneficiarios de ésta, hacer uso de ellos, formar personas que se incorporen a una sociedad capaces de adaptarse y aprovechar positivamente esta dialéctica. Esto, en un aspecto externo de la educación, es decir, lo que exporta a la sociedad; en su interior esta dialéctica debe ser permanente, reflejada en la adecuación y actualización de la currícula, aprovechando la tecnología para una mejor educación y prioritariamente la actualización permanente del motor principal de todo este aparato burocrático, el educador.

Al respecto, en la Cumbre de las Américas se presentó un documento técnico donde, Se estima que sólo el 50% de los niños que salen de las escuelas son capaces de comunicarse por escrito y participar efectivamente como padres, ciudadanos, vecinos o miembros de grupos religiosos, partidarios o civiles. Es decir, el 50% de la población de América Latina es funcionalmente analfabeta.

Esta limitación es especialmente seria cuando el mundo globalizado y cambiante en que nos toca vivir y competir, requiere personas capacitadas para adaptarse a los cambios, para manejar tecnologías cada vez más avanzadas y tomar decisiones que aseguran o no el desarrollo sostenible.

Para lograr programas de aprendizaje que preparen al individuo para entender y contribuir al desarrollo sostenible se requieren cambios considerables en la calidad de la educación y en las técnicas empleadas por los maestros.¹

El maestro debe ser en primera instancia el que asimile y se retroalimente de estos cambios de nuestro mundo; la capacitación permanente será el único recurso que le permita tener acceso a esto. Los maestros son los responsables directos de la educación, son los que tienen el contacto con los educandos; mayor responsabilidad les corresponde a los directivos que tienen a su cargo maestros y la institución educativa, los directivos deben ser los principales luchadores en busca de mejorar la calidad educativa dentro de su institución o espacio que les corresponde.

Las políticas educativas han tenido diferentes rubros: la cobertura del servicio, la construcción de escuelas, la actualización de docentes, la cobertura de la demanda, la obligatoriedad y amplitud de la educación básica y otros aspectos más, hoy en día las políticas educativas nacionales están encaminadas a mejorar la calidad de la educación. Poco se ha hecho por buscar perfiles de maestros que puedan acceder a niveles directivos (subdirectores, directores, supervisores, jefes de sector...), debiera exigirse a todo maestro que ascienda a un puesto de dirección de cualquier índole, una preparación profesional determinada, con características de liderazgo, y sobre todo un desempeño profesional real.

¹ *Cumbre de las Américas. Educación. Documento técnico.* Internet .Santa Cruz Bolivia 1996.p.1

El presente trabajo tiene como propósito fundamental, la investigación para determinar los cambios factibles y pertinentes al Reglamento de Escalafón, que permita seleccionar de una mejor manera, a maestros que ocupen puestos directivos en educación primaria, acordes a nuestra realidad y a las políticas educativas actuales.

El trabajo consta primeramente de los antecedentes en la forma de seleccionar maestros para ocupar puestos directivos de educación primaria en nuestro país; después se considera de gran importancia conocer al marco jurídico legal del sistema de escalafón actual de los maestros federalizados, ya que todo planteamiento que se haga no debe quedar fuera de esta normatividad establecida; en un tercer apartado se contemplan las políticas educativas actuales en el ámbito internacional; para continuar otro apartado referente al Banco Mundial y las recomendaciones que éste dicta en materia educativa a los países que solicitan su apoyo económico como el nuestro; en el siguiente apartado abordaremos de manera particular las políticas educativas a nivel nacional y su reflejo en nuestra entidad; así como la situación actual y específica en nuestro estado; para concluir el trabajo con una alternativa de cambio en la valoración de los factores escalafonarios.

Antecedentes

Con la creación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) en Diciembre de 1943, fue necesario establecer grupos de poder que pudieran sostener esta organización con características de corporativismo a un gobierno, este poder se pudo lograr concediendo favores y ascendiendo maestros a puestos de dirección, mismos que deberían de mantener el "control" en su ámbito correspondiente; por lo tanto los directivos, más que cumplir principalmente con una misión educativa, su tarea se encaminaba a mantener el poder y control sobre sus subordinados.

A pesar de estar normado en el artículo 123 de nuestra Constitución Mexicana, no se ponía en práctica esta normatividad, el uso y abuso de la autoridad, tanto sindical como oficial, permitió el otorgamiento de puestos directivos al compadre, amigo, familiar o condicionado a recibir algún beneficio a cambio por parte del "beneficiado", hasta por un monto económico se hacía la asignación.

Posteriormente en el año 1973 se reforma el sistema escalafonario con un nuevo Reglamento de Escalafón. Se llevan a cabo concursos escalafonarios a nivel nacional, donde de acuerdo a las puntuaciones escalafonarias los maestros se hacían acreedores a puestos directivos. No todas las vacantes de puestos se asignaban así, la mayoría de ellos se seguían otorgando de la misma manera que se hablaba anteriormente.

El 18 de Mayo de 1992, con el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica, firmado entre el gobierno federal y las entidades federativas; se establecieron convenios entre los gobiernos de cada estado, los servicios educativos del mismo y las secciones sindicales respectivas. Surge con este convenio las Comisiones Estatales Mixtas de Escalafón -que antes eran Subcomisiones Mixtas de Escalafón-.

Esto trajo por consecuencia que un número mayor de puestos escalafonarios fueran otorgados mediante concurso, quedando pocos de estos ascensos a la asignación directa por autoridades sindicales o educativas. Hoy en día los ascensos tienden a darse exclusivamente por concurso escalafonario de acuerdo a la normatividad establecida en el Reglamento de Escalafón publicado en el Diario Oficial de la federación el 14 de Diciembre de 1973.

Después de 25 años de la publicación oficial de dicho reglamento, las necesidades actuales del magisterio, precisan de ciertos cambios y adecuaciones al mismo reglamento. Estos cambios surgidos en primera instancia de la realidad actual de la educación, en su transformación propia que ha tenido y en segundo lugar, la aplicación real de la normatividad escalafonaria, a permitido observar con la práctica que debe ser modificado, adecuándolo a la realidad que hoy se vive.

Parte de estos cambios deben estar encaminados a ver y valorar de otra manera el desempeño profesional de cada maestro, según su respon-

sabilidad y campo de acción que le compete. El desempeño se valora en lo que llamamos crédito escalafonario anual o ficha escalafonaria, evaluado por la autoridad inmediata superior, esta autoridad, para evitar problemas con el personal a su cargo, realizan la evaluación otorgándoles la calificación máxima en la ficha escalafonaria a todos, lo que invalida prácticamente el instrumento. Cabe en este momento hacer algunas preguntas: ¿Todos los maestros cumplen perfectamente con su responsabilidad para ser evaluados de esa manera?, ¿merecemos todos los maestros obtener la máxima puntuación?, de ser así, ¿por qué la calidad de la educación ha decaído?

Todo maestro es consciente de que no todos trabajamos igual, ni con el mismo interés, ni obtenemos resultados idénticos dentro del aula; por lo tanto la evaluación del desempeño profesional de cada maestro debe ser diferente.

Para entender un poco más de los procesos escalafonarios es indispensable situarnos en el marco legal que los sustenta.

Marco Jurídico Legal

Todo parte de nuestra Constitución Política.

“Los trabajadores gozarán de derecho de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüe-

dad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso a su familia".²

Actualmente en nuestra entidad federativa, los conceptos enmarcados en nuestra Constitución han sido retomados tanto por autoridades educativas como sindicales, para garantizar el derecho de ascenso de los trabajadores federalizados de la educación en el estado de Chihuahua. Los ascensos actualmente se están dando acorde con lo estipulado en la Constitución Mexicana; tomando en cuenta su antigüedad en el empleo, su preparación profesional y la aptitud demostrada con el trabajo diario y valorada principalmente en el Crédito Escalonario Anual; por lo tanto se puede afirmar que se está cumpliendo con la normatividad al respecto, los concursos escalafonarios en nuestro estado se están llevando a cabo legalmente.

En la Ley Federal de Los Trabajadores al Servicio del Estado, como ley secundaria reglamentaria del apartado B del Artículo 123 de la Constitución Mexicana, explicita lo referente del escalafón, en su título tercero, del artículo 47 al 66. La Comisión Mixta de Escalafón surge de ésta ley:

ART. 54. "En cada dependencia funcionará una Comisión Mixta de Escalafón, integrada con igual número de representantes del titular y del sindicato, de acuerdo con las necesidades de la misma unidad, quienes designarán un árbitro que decida los casos de empate. Si no hay acuerdo, la designación la hará el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en un término que no excederá de diez días y de una lista de cuatro candidatos que las partes en conflicto propongan".³

² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 123, Porrúa. México 1996, p.136

³ Legislación Laboral del Trabajo Burocrático. Alberto y Jorge Trueba. Edit. Porrúa. México 1993.

ART. 49. "En cada dependencia se expedirá un Reglamento de Escalafón conforme a las bases establecidas en este título, el cual se formulará, de común acuerdo, por el titular y el sindicato respectivo".⁴

Con la facultad que da el artículo anterior, la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, elaboraron un Reglamento de Escalafón nacional, el que se encuentra en vigor fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de Diciembre de 1973.

Si las autoridades educativas y sindicales se ponen de común acuerdo pueden hacer modificaciones al Reglamento de Escalafón, la ley lo permite como se indicaba anteriormente, por lo tanto la forma y criterios usados para la evaluación pueden ser modificados, se pueden establecer nuevos parámetros de medición.

Con el propósito de que la educación pública sea de calidad y sirva como pilar del desarrollo integral del país, se transforma la estructura del sistema educativo, se establece el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica recoge el compromiso del gobierno federal, de los gobiernos estatales de la República y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, de unirse en un gran esfuerzo que extienda la cobertura de los servicios educativos y eleve la calidad de la educación a través de una estrategia que atienda a la herencia educativa de México del siglo veinte, que pondera con realismo los retos actuales de la educación, que compromete recursos presupuestales crecientes para la educación pública, y que

⁴ TRUEBA, Alberto y Jorge .op.cit.

se propone la reorientación de los contenidos y materiales educativos, y la revalorización de la función magisterial.

A fin de corregir el centralismo y burocratismo del sistema educativo, con fundamento en lo dispuesto por la Constitución General de la República y por la Ley Federal de Educación, el Gobierno Federal y los gobiernos de las entidades federativas de la República celebran en esta misma fecha convenios para concretar sus respectivas responsabilidades en la conducción y operación del sistema de educación básica y de educación normal. De conformidad con dichos convenios y a partir de ahora, corresponderá a los gobiernos estatales encargarse de la dirección de los establecimientos educativos en los que la Secretaría de Educación Pública ha venido prestando, en cada estado y bajo todas sus modalidades y tipos, los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y para la formación de maestros, incluyendo la educación normal, la educación indígena y los de educación especial".⁵

Específicamente de las conquistas laborales de los trabajadores este acuerdo también menciona:

"Cada gobierno estatal, por conducto de su dependencia u organismo competente, sustituirá al titular de la Secretaría de Educación Pública en las relaciones jurídicas existentes con los trabajadores adscritos a los planteles y demás servicios que se incorporen al servicio estatal. Asimismo, los gobiernos estatales, por conducto de su autoridad competente, reconocerán y promoverán lo necesario para respetar íntegramente todos los derechos laborales de los trabajadores antes mencionados. Los gobiernos estatales garantizarán que los citados derechos laborales serán plenamente respetados."⁶

Este Acuerdo Nacional obliga que se establezcan convenios entre el gobierno del estado y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. En lo que respecta al estado de Chihuahua, dicho documento fue firmado el 18 de Mayo de 1992 y celebrado por una parte el gobierno del esta-

⁵ *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación básica*. México 1992.p. 2,8.

⁶ *Ibid.*p.10

do libre y soberano de Chihuahua y los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua y, por otra parte el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Este convenio establece:

Cláusula tercera. "Las partes reconocen en todos sus términos las condiciones generales de trabajo de la Secretaría de Educación pública del Ejecutivo Federal, vigentes con todas sus modificaciones a la entrada en vigor del presente convenio -incluyendo las que la práctica haya hecho costumbre-, como las aplicables a los trabajadores de base que prestan sus servicios en los establecimientos y unidades administrativas que se incorporan al sistema educativo estatal."⁷

Cláusula quinta. "El organismo descentralizado reconoce y proveerá lo necesario para respetar íntegramente los derechos de los trabajadores de base que presten sus servicios en los establecimientos y unidades administrativas que se incorporen al sistema educativo estatal, tales como sus derechos de organización colectiva, su afiliación al sindicato, la calidad de base de su nombramiento, la inamovilidad, el régimen salarial, la jornada de trabajo, el descanso semanal, vacaciones, capacitación y adiestramiento, así como los previstos en la ley, los señalamientos en las condiciones generales de trabajo y, en general, todos los derechos de dichos trabajadores."⁸

Cláusula décimo primera. "El organismo descentralizado y el respectivo Comité Ejecutivo Seccional señalado en la cláusula segunda reconocen que el escalafón de los trabajadores de base que prestan sus servicios en los establecimientos y unidades administrativas que se incorporan al sistema educativo estatal, es el regional que se encuentre vigente a la firma del presente convenio. La antigüedad y los derechos escalafonarios que hayan adquirido dichos trabajadores serán íntegramente respetados.

Asimismo, el organismo descentralizado y el Comité Ejecutivo Seccional citado adoptan el Reglamento de Escalafón publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de Diciembre de 1973, para regular el funcionamiento de escalafón y de la respectiva Comisión Mixta de Escalafón. El Comité Ejecutivo Nacional del sindicato podrá instruir al Comité Ejecutivo Seccional los linea-

⁷ *Convenio entre gobierno del Estado y el SNTE. México 1992.*

⁸ *Idem.*

mientos generales a seguir en las modificaciones que, en su caso, se acuerden para dicho reglamento.”⁹

El 18 de Mayo de 1992, con la descentralización educativa y la firma del convenio antes mencionado, se crea oficialmente la Comisión Estatal Mixta de Escalafón.

La descentralización educativa permite que a nivel local se establezcan ciertas modificaciones al Reglamento de Escalafón, hasta llegar a tener un reglamento propio de nuestro estado.

Muchas de las políticas educativas que se transforman en ocasiones en normatividades, no son creados en el interior de nuestro país, surgen de experiencias externas en otras naciones y traídas a la nuestra adecuándolas a las características propias, es por esto necesario revisar de manera general el plano internacional, las experiencias de otras naciones al respecto de la gestión escolar y los que respecta a la importancia de ésta en un incremento de la calidad educativa así como alternativas en la forma de seleccionar maestros que ocupen puestos directivos.

El Plano Internacional

México no es una nación aislada en este mundo, necesita en muchos aspectos la ayuda de otros países, al no ser una potencia económica y no contar con una tecnología de punta, estará supeditado a las economías

⁹ Ibid.p.12

extranjeras y a importar tecnología necesaria para ir mejorando su desarrollo. En el campo educativo nuestro país depende también de lo que se lleva a cabo en otras naciones para implementarlo en la nuestra; la investigación educativa en México ha contado con muy pocos seguidores, es por eso que necesitamos importar teorías educativas basadas en investigaciones realizadas en otros escenarios y culturas diferentes a la nuestra, mismas teorías que se adecuan a nuestro país y se ponen en práctica.

La educación en todo país es pilar indispensable del desarrollo de éste, el desarrollo económico es el renglón fundamental de cada nación, motivo por el cual se ha sostenido en el ámbito internacional en la última década, la idea de que es necesario contar con una buena calidad en la educación, para lograr sostener el desarrollo de su economía, esto se confirma en un informe de la O.C.D.E. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, fundada formalmente el 30 de septiembre de 1961) al indicar: “dos razones económicas tras la preocupación de la calidad de la educación, en primer lugar, los niveles sin precedentes alcanzados por el desempleo juvenil inspiraron la acusación de que los jóvenes eran equipados inadecuadamente para el mundo del trabajo; en segundo lugar, la quiebra de un desarrollo económico interrumpido puso en tela de juicio la simplis-

ta fórmula << a más educación, más prosperidad >>(década de los setentas, shock de los precios del petróleo).¹⁰

Esto confirma la idea anterior, México recupera los planteamientos de esta organización y pone en práctica políticas educativas tendientes a mejorar la calidad de la educación, mismas que serán comentadas en otro capítulo de este escrito.

Si las políticas actuales están encaminadas a buscar la calidad de la educación, necesariamente la forma de seleccionar maestros para ocupar puestos directivos, debe estar directamente relacionada con esta tendencia, y establecer parámetros de selección o determinados perfiles profesionales y de desempeño que permitan dar continuidad a la búsqueda de elevar la calidad de la educación; la manera posible de selección no ha sido tomada en cuenta, es un renglón al que debe ponerse atención, ya que la manera actual de seleccionar directivos fue establecida en 1973, para cumplir con los requerimientos de esa época.

En años anteriores las políticas educativas de un buen número de países, entre ellos el nuestro, se encaminaron a otorgar el servicio educativo satisfaciendo prioritariamente la demanda, que la educación básica llegara a todos los niños en edad escolar, estas políticas implementadas se derivaban de otras a nivel internacional que indicaban se enfocaran los recursos a la

¹⁰ O.C.D.E. *Razones del interés actual por la calidad*. En Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. UPN: México 1995.p.168.

cobertura de la demanda, por lo que la calidad educativa se descuido, al igual que el perfil profesional de los maestros que se contrataron, mismo que tubo sus repercusiones años más tarde; esto mismo lo confirma la O.C.D.E, al afirmar:

“En la década de los setentas y principios de los ochentas, fue un periodo de crecimiento inigualado en gastos y matriculaciones. Existía el firme convencimiento de que la educación era un bien positivo, el camino hacia la movilidad social y que para la sociedad constituía el motor de la prosperidad. El problema predominante en muchas autoridades de educación estriba simplemente en construir escuelas nuevas y hallar los profesores con que dotarles.”¹¹

Este interés de la O.C.D.E. por la búsqueda de una dimensión cualitativa en la educación, se traduce en diversas políticas educativas de cada país miembro de esta organización. Los ministros de trabajo de la O.C.D.E. se reunieron en París en noviembre de 1986 y consideraron en uno de sus documentos lo siguiente:

“La celeridad y la oblicuidad de la innovación tecnológica postula una demanda de trabajadores capaces de adaptarse flexiblemente a las nuevas exigencias mediante el dominio de unos conocimientos y unas destrezas que faciliten el cambio laboral y a través de la adquisición de una amplitud de pericias para ser capaces de desempeñar una variedad de tareas en el trabajo organizado en equipo.”¹²

Las necesidades educativas en nuestro país a finales de los setentas e inicios de los ochentas, no son las mismas de hoy en día, los lineamientos para la selección de maestros a ocupar puestos directivos se esta-

¹¹ O.C.D.E.op.cit.p.163.

¹² O.C.D.E. op.cit.p.169.

blecieron en 1973 y quedaron plasmados en el Reglamento de Escalafón publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de diciembre del mismo año; las políticas educativas de entonces y las actuales, hay una gran diferencia, por lo tanto la selección de maestros para que asciendan a puestos directivos debe adecuarse, debe ser modificada para su actualización y estar en coincidencia con las políticas educativas de este momento.

En la séptima reunión de Ministros de Educación de América Latina y del Caribe, efectuado en la Habana cuba en mayo de 1996, se establecieron algunas recomendaciones, algunas de ellas fueron:

“Mejorar la capacidad de gestión: mayor protagonismo de la comunidad educativa local y un papel más estratégico de la administración central.

10.- Crear las condiciones para lograr un nivel adecuado de autonomía de los establecimientos escolares. Uno de los factores importantes para conseguir una educación de calidad es que las escuelas logren una creciente autonomía de su gestión. Para preservar la equidad y la noción del sistema, y evitar el peligro de anomía y atomización, el otorgamiento de esta autonomía debe estar acompañado de una mayor capacidad profesional, de mecanismos de rendimiento de cuentas y una progresiva delegación financiera.

11.- Asegurar la preparación y actualización permanente de los directores y precisar y respetar sus competencias como líderes de la institución escolar.

12.- Desarrollar mecanismos que faciliten la gestión participativa de las familias y el fortalecimiento de la escuela. Es necesario diseñar o fortalecer modalidades que permitan la participación de la comunidad en la gestión y el desarrollo e implementación de proyectos institucionales de las escuelas. También podrá considerarse otras estrategias educativas de tipo no formal y continua que correspondan a una tradición innovadora que pueda servir a los actuales procesos de cambio educativo.”¹³

¹³ *Educación, democracia, paz y desarrollo*. Al congreso pedagogía 97. La Habana Cuba. Mayo 1996.p.7.

Entre las recomendaciones queda claramente establecido que la gestión de un centro educativo tendrá que ser modificada, con el propósito fundamental de elevar la calidad de la educación, gestoría, que en mayor proporción corresponde al directivo de la escuela, o supervisor escolar, éstos deben contar con una asesoría o cursos de actualización que les permita desarrollar más eficazmente su trabajo y encaminar al mismo hacia nuevas formas de trabajo que le den la proyección de la escuela hacia la comunidad y ésta a su vez participe en los asuntos de la institución educativa. Será necesario que los directivos actuales realicen estos cursos de actualización y los maestros que accedan a estos puesto cuenten con un perfil profesional y un desempeño laboral sobresaliente en el campo pedagógico.

Es indispensable que todo directivo cuente con un liderazgo, pero no el que se usaba años atrás, donde el directivo dominante de su personal ante la amenaza constante de correrlo de la escuela o aplicar rígidamente las normas y reglamentaciones escritas. Hoy en día es indispensable que se cuente con un liderazgo sostenido con la razón y el trabajo profesional, además la actualidad requiere de directivos con liderazgo pedagógico, en la misma reunión de Ministros antes mencionada, una de las recomendaciones y desafíos eran:

"30. Profesionalizar a los educadores y ampliar su visión. La profesionalización del docente implica la capacidad de atender la necesidades de aprendizaje específico de cada alumno y asumir la responsabilidad por los resultados. La valoración del docente

se logra reforzando su saber profesional específico para que su autoridad se base en la capacidad para resolver los problemas educativos de la población.”¹⁴

“Los seis desafíos que se presentan a continuación pueden ser útiles para realizar cuidadosos procesos de consulta que los adapten a las condiciones específicas de cada país:

“Desafío 3: Modernizar la gestión y rediseñar las modalidades descentralizadas. Los países se esfuerzan por establecer modalidades adecuadas de gestión de la educación -más allá de lograr que las personas respondan por lo que hacen apoyando acciones tendientes a : (i) mejorar el liderazgo pedagógico de los directores. ...

Algunas estrategias implican mejorar el contexto social para llevar a cabo una reforma educativa efectiva. Puede ser necesario cambiar los mecanismos y criterios para seleccionar el personal (profesores y directores), dar información sobre las posibilidades que ofrece el mercado laboral para que el mercado de la educación sea más transparente o ajustar los incentivos y el contexto legal.”¹⁵

En este punto queda perfectamente definido parte del perfil que debe buscarse en los directivos de escuela y al mismo tiempo se contempla la posible necesidad de cambiar los criterios de selección de los mismos.

En República Dominicana existe una institución sin fines de lucro denominada “EDUCA”:

“Misma que reúne a un importante grupo de empresarios y empresas, que ha definido como su principal propósito, mejorar la calidad de la educación dominicana. Esta institución desarrollo una serie de actividades orientadas a propiciar una mayor participación de la comunidad en el proceso educativo. El énfasis puesto en el director de escuela, como sujeto clave del desarrollo educativo, hecho este que se constituye en uno de los subprogramas de mayor importancia en EDUCA, -por ejemplo- ha hecho que en los procesos de capacitación en lo relativo a la gestión educativa, la figura del director cobra mayor importancia. EDUCA define como objetivo principal: promover y apoyar la educación

¹⁴ Al congreso pedagogía 97.op cit.p.11.

¹⁵ Al congreso pedagogía 97.op.cit.p.15.

básica en general, mediante el fomento de la capacitación de docentes, la reintegración de su liderazgo en los centros de docentes, el mejoramiento de su compensación, condiciones de trabajo y retiro: así como la integración militante de las familias y el sector empresarial privado del proceso educativo. Entrenar directores de escuela, maestros y supervisores, a crear ambientes propicios para el aprendizaje. Una buena experiencia que se tuvo en una comunidad, era evidente la participación de los padres y la comunidad, así como la incidencia del liderazgo que puede ejercer un buen director, eran capaces de transformar el centro educativo.”¹⁶

República Dominicana ha adecuado y actualizado la forma de llevar a cabo la gestión educativa, la figura del directivo de escuela ha sido revalorizada, tanto por su responsabilidad como al implementar cursos específicamente diseñados en la línea de gestión educativa, así como involucrar a la comunidad escolar por medio de los padres de familia en el trabajo propio de la gestión escolar y el trabajo en general de la institución educativa.

En la experiencia de República Dominicana ha dejado en evidencia la necesidad de directivos de escuela que cuenten con determinado perfil profesional y parte importante de éste es el liderazgo. El liderazgo no es tomado en cuenta actualmente en nuestro país ni en nuestra entidad federativa, como parte de los puntos a considerar en la selección de directivos, es necesario que exista alguna forma de medir el liderazgo de los aspirantes a ocupar puestos de dirección, ya que el liderazgo es factor importante en la dinámica interna de una escuela, liderazgo que permita impulsar el trabajo

¹⁶ VALEIRÓN, Julio. *Acción para la educación básica*. Santo Domingo, Rep. Dominicana. Enero de 1996. Pág. De internet.

en equipo, mismo que buscará mejorar la calidad de la educación de su escuela.

Esta desvinculación entre la escuela y la comunidad, y sobre todo con los padres de familia, fue identificado también por la Federación provincial de asociaciones de padres de alumnos de Valencia, la cual afirma:

“Es realidad la falta de participación a todos los niveles y en todos los sectores de la comunidad educativa fruto, entre otras razones, de una normativa jerarquizada, burocrática y con escaso margen de competencia ante una administración centralizada. La participación es un derecho de la comunidad educativa y así debe ejercerlo.

Constatamos, respecto a los centros educativos que: el ámbito donde encontramos mayores dificultades de participación es en la gestión colectiva de los centros, en la toma de decisiones; se produce una desconexión entre el consejo escolar y la comunidad educativa, hecho que comporta una falta de identificación con el máximo órgano de gobierno del centro.”¹⁷

Esta misma Federación de Valencia, formuló propuestas de medidas para fomentar la participación democrática de la comunidad educativa:¹⁸

- Fomentar las organizaciones de cada sector.
- Fomentar la formación para la participación.
- Facilitar los recursos que fomenten la participación.
- Promover mecanismos de información entre toda la comunidad educativa.
- Planificar y promover que todos los miembros de la comunidad educativa asuman funciones de responsabilidad concreta en cada escuela.
- Favorecer que los consejos escolares sean órganos de participación real, con todos los sectores de la comunidad educativa.
- Fomentar la autonomía de los centros.

¹⁷ IBAÑEZ, Blasco. *Propuestas para participación democrática de la comunidad educativa*. Valencia, 1997. Pag. De internet.

¹⁸ Idem.

- Fomentar la relación entre familias y educadores, para compartir la responsabilidad en la educación del alumnado.
- Y otros puntos más.

Es notorio que la función del directivo actual involucra más actividades con padres de familia, comunidad y maestros, por lo cual es indispensable la capacitación de directivos, sobre todo cuidar y definir muy bien los perfiles de desempeño y preparación profesional de los futuros directivos; ya que éstos deben tener una estrecha relación con los padres de familia, relación que no debe quedar atrás del cerco que circunda la escuela. La mayoría de los maestros queremos desligar de muchas actividades a los padres de familia, no queremos que empiecen a cuestionar nuestro trabajo y formas de organización de la escuela o nuestro grupo, delimitamos su campo de acción y ponemos barreras entre padre y maestro. Parte del trabajo y liderazgo de un maestro o directivo se ve reflejado hacia la comunidad, hacia los padres de familia, ellos conocen el desempeño de los maestros por medio de sus hijos; ¿por qué no dejarlos que opinen al respecto de la educación de sus hijos y del trabajo que realizan en la escuela los maestros?,... ¿por qué no dejar que los padres de familia participen en parte de la evaluación del desempeño profesional del maestro?.

Hoy en día el único que evalúa el desempeño profesional de los docentes es el director de la escuela, es el encargado directo de calificar el trabajo de los maestros por medio del Crédito Escalonario Anual. La calidad de la educación se busca actualmente también por medio del trabajo

colectivo, sitúa a los consejos escolares como fuente de partida de proyectos de cada institución que permitan buscar esta calidad. Actualmente existe una incongruencia al respecto, se busca el trabajo colegiado para mejorar la calidad de la educación, pero quien evalúa el trabajo del maestro no es este equipo, si no la decisión de una sola persona, el director. Si se apoya el trabajo colectivo, deberá ser este mismo colectivo quien evalúe el desempeño de cada integrante del mismo.

En una investigación realizada en Brasil se comprobó que la baja calidad y la deserción escolar constituyen los principales obstáculos a ser superados para garantizar la equidad, que no sólo se procura a través del acceso a la escuela, sino también por los cambios al interior de ella a fin de asegurar una buena calidad para todos los alumnos.

Además la forma de seleccionar a los directivos de escuela a través de la práctica tradicional usada en el país, sobre todo en los estados más atrasados, era la de seleccionar a los directivos de escuela a través de indicaciones políticas, sin ninguna consulta o participación de la comunidad escolar. Esto hacía que el nombramiento de directores se convirtiera en un problema más para la enseñanza, lo que traía una falta de compromiso educativo y un autoritarismo de los directivos. En algunos estados como Sao Pablo, adoptaron formas de concurso de pruebas y títulos para seleccionar directores, los ganadores adquieren propiedad en el cargo, lo que los hace

ser vitalicios en los lugares de trabajo, lo que era causa de impunidad y ausencia de responsabilidad¹⁹

La situación que enfrentaba la educación de Brasil en este aspecto se asemeja en mucho a lo que sucedió por muchos años en nuestro país, los directivos eran de igual manera nombrados, y los resultados de la educación han llegado a condiciones de calidad poco satisfactorias, se pudiera comparar con la situación vivida en Brasil y analizar lo del nuestro. Los directivos que fueron nombrados por coincidencias políticas con el grupo que se encontraba dirigiendo de manera oficial o sindical la educación, el compromiso lo tenían con ellos, no con la educación, otra de las coincidencias también es que después de lograr un ascenso muchos de los maestros se olvidaron de las responsabilidades que deberían de haber asumido, por el contrario se usaban los puestos para “descansar”.

Esta situación que se tenía en Brasil, permitió llevar a cabo un proyecto en el estado de Minas Gerais con el propósito de solucionar los problemas de la calidad de la enseñanza básica, donde el desempeño ha quedado muy por debajo de la necesidades del país.

“Uno de los cambios más importantes que se está desarrollando, es el reconocimiento de la fragilidad del aparato que administra el sistema educacional y la búsqueda de patrones de gestión que proporcionen una efectiva participación de los usuarios en la planificación, implementación y control de los servicios públicos, con el fin de garantizar mejores oportunidades de acceso y calidad. El proyecto denominado SECOM (selección competitiva de

¹⁹ NAMO, de Melo Giomar. *Selección competitiva de directores de escuela*. Planeación Estratégica. UPN. México, 1995, p.151.

directores de escuela) es una innovación de naturaleza administrativa, su principal finalidad es el fortalecimiento de la unidad escolar, es decir, la apertura de un espacio de participación propicio para que la comunidad escolar realice sus opciones en lo que se refiere a sus propios dirigentes y a sus respectivas propuestas de trabajo. Presupone la corresponsabilidad de los propios candidatos al cargo de dirección, los profesores, los padres y los alumnos".²⁰

Los objetivos de la Selección Competitiva de directores se establecieron de la manera siguiente: *técnicos*.- En la medida en que se considera el mérito de los futuros directores, expresado con conocimientos, competencia profesional y capacidad de liderazgo, buscando garantizar una mejoría en la calidad de la gestión escolar. *Políticos*.- Puesto que pretende revertir la práctica tradicional de nombramiento de directores a partir de favores políticos. *Institucionales*.- Por que considera la participación efectiva de la comunidad, buscando facilitar el fortalecimiento de la escuela, así como la responsabilidad de ésta última en la calidad de los servicios educativos y la colaboración de los usuarios en la gestión de la institución.²¹

Este sistema de selección de directivos de Brasil constó de tres etapas, que exigieron medidas de carácter legal, técnico, político y administrativo.

Primera etapa.- constó de pruebas para evaluar los títulos, los conocimientos y la capacidad de administración de los candidatos.

²⁰ NAMO, de Melo Giomar.op.cit.p.151

²¹ Ibid.p.152

Segunda etapa.- consistió en la verificación, por la comunidad escolar de la aptitud para el liderazgo.

Tercera etapa.- capacitación de los candidatos para el ejercicio de la función del director y del trabajo conjunto de los consejos escolares.²²

Los seleccionados tendrían un mandato de cuatro años, período del cual deberían ser reconfirmados por el mismo procedimiento. El coeficiente electoral que se estableció fue. Un 50% para profesores y demás especialistas, y un 50% para padres y alumnos. Los padres escuchaban programas de trabajo de los participantes y tomaban la decisión.

Este proceso antes descrito y puesto en práctica en un estado de Brasil, recupera en gran medida los aspectos fundamentales que se han venido mencionando para elevar la calidad de la educación básica: primeramente el reconocimiento a la preparación profesional, capacidad de liderazgo de los directivos y proyección del trabajo hacia la comunidad.

Será importante entrar en este momento al ámbito nacional, donde queda especificado como nuestro país ha determinado su forma de llevar a cabo la organización de la educación y lo que espera de ésta, en corto, mediano y largo plazo, así como comparar al mismo tiempo las políticas educativas planteadas a nivel nacional y las repercusiones de éstas en nuestra entidad.

²² NAMO, de Melo Giomar.op.cit.p.150

El Banco Mundial Y Su Relación Con México, En Materia Educativa.

Las políticas educativas que se implementan en nuestro país no son todas emanadas de la capacidad de gestión del gobierno en turno, muchas de ellas son producto de las experiencias de otros países o de las "recomendaciones" que hace el Banco mundial a nuestro país, lineamientos trazados por este organismo internacional que deben ser implementados por ser parte de los requisitos que exige el Banco para el otorgamiento de préstamos a nuestra nación, como lo indica Teresa Bracho:

"El Banco Mundial ha sido desde los años sesenta el principal organismo internacional de financiamiento educativo en los países en desarrollo. Tiende a establecer parámetros, condiciones, recomendaciones o criterios más específicos para el otorgamiento de préstamos en el renglón. En este sentido la premisa básica de la que parte el análisis, es que la educación es una inversión a largo plazo que tiene efectos positivos en dimensiones económicas. Toda inversión en educación es rentable y también del reconocimiento de que los recursos son escasos."²³

Para demostrar lo anteriormente expuesto es necesario ejemplificarlo con hechos conocidos por todo maestro.

En la actual gestión de Gobierno Federal (1994-2000) se incrementó el tiempo que se dedica a la educación básica, se amplió en ciclo escolar a 200 días efectivos de clase; ante esta situación la Secretaría de Educación Pública presentó sus argumentos para tal cambio, todos ellos coincidían en que era necesario para elevar la calidad de la educación. Las recomenda-

²³ BRACHO, Teresa. O.C.D.E. *El Banco Mundial frente al problema educativo*. En política educativa y los marcos normativos, UPN. México 1996. p 61.

ciones de los noventas que da el Banco Mundial a nuestro país y para la América Latina indican:

“Asociado al problema curricular se encuentra el de la provisión de materiales para la instrucción a todas las escuelas, los maestros y todos los niños, aumento del tiempo dedicado a la instrucción escolar o aplicación de la duración del ciclo escolar, mejoramiento de los sistemas de enseñanza en el aula y aumento de la capacidad de aprendizaje en los niños, por ejemplo, apoyando los sistemas de educación preescolar, salud y nutrición para los grupos en desventaja.”²⁴

Dentro del plan de desarrollo educativo 1995-2000, elaborado por el Ejecutivo Federal de nuestro país, documento rector de las políticas educativas para el actual sexenio de gobierno (1994-2000), se indica:

“La necesidad de mayor disponibilidad de tiempo para el trabajo motivó, a partir de 1993, la ampliación del calendario escolar a 200 días hábiles, es decir hubo un incremento del orden del 10 por ciento. Sin embargo, la disponibilidad que va de 800 a 900 horas anuales, supuesto el funcionamiento regular de la escuela, es inferior a la de algunos países del área latinoamericana y el de naciones en desarrollo intermedio en una proporción que va del 20 al 50 por ciento”.²⁵

como puede comprobarse, la recomendación del Banco Mundial se transformó en política educativa de nuestro país. ¿Por qué el Banco Mundial dicta recomendaciones específicas en el campo educativo?; años atrás el Banco Mundial encaminó su política al otorgamiento de créditos para que los países crecieran en su infraestructura, misma que no fue aprovechada al máximo por falta de mano de obra calificada, mano de obra que puede ser

²⁴ BRACHO, Teresa. op. cit. p. 85.

²⁵ Poder Ejecutivo Federal. *Plan de Desarrollo Educativo 1995-2000*. México 1995. p. 54.

producto de la educación, por lo tanto el Banco Mundial encamina sus expectativas hacia la educación de los países en desarrollo, por ser este el mecanismo que permita garantizar el pago del capital e intereses, al verse incrementada la economía de un país, este se vuelve solvente y factible de crédito para el Banco Mundial, esta misma institución reconoce lo anterior al indicar lo siguiente:

“Se trata de poner a la educación y al individuo en el centro de la política de desarrollo, sin embargo ello no significa para el Banco Mundial, perder la justificación económica de la educación, manteniendo la justificación de la prioridad en la educación primaria en el aumento de la productividad y flexibilidad de la fuerza de trabajo que representa el aprendizaje básico de la primaria con el manejo del lenguaje, matemáticas y desarrollo de habilidades para la resolución de problemas.”²⁶

Con esta cita podemos retomar otro ejemplo, el banco Mundial establece la prioridad para el manejo del lenguaje y las matemáticas, la realidad que vive actualmente cada maestro nos permite comprobar que en los planes y programas actuales la preferencia educativa recae en la enseñanza del español y las matemáticas, son estas asignaturas las que representan la mayor carga horaria, así como en los criterios para evaluación se indica que para ser promovido a un grado superior no deberá de tener un promedio reprobatorio en estas materias, por lo tanto un alumno puede reprobador otra materia que no sea español o matemáticas y aún así acreditar el grado escolar y ser promovido al siguiente.

²⁶ BRACHO, Teresa. op. cit. p 86.

Para ratificar más la situación de México ante el Banco Mundial haré uso de otras de las recomendaciones emitidas por este organismo en los noventas, "Uno de los aspectos distintivos de la nueva política educativa del Banco Mundial es la prioridad que otorga a la educación primaria y, particularmente, su preocupación por elevar su calidad y reforzar los mecanismos que den independencia y responsabilidad al plantel escolar..., la primera prioridad es elevar la calidad de la educación."²⁷

Aquí se pueden ver dos aspectos, en primer lugar la prioridad de elevar la calidad de la educación y un segundo aspecto el de la independencia de los planteles escolares. En lo referente al primer aspecto ha quedado muy claro para todo docente, que al momento de reformar los planes y programas de estudio y nuevos libros de texto, que el propósito fundamental de esto era, elevar la calidad de la educación. La prioridad que otorga el Banco Mundial a la calidad de la educación, se le otorga también al Plan Nacional de Desarrollo Educativo, este documento en la introducción del mismo indica: "Los propósitos fundamentales que animan al Programa de Desarrollo Educativo son la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación."²⁸

En el mismo documento al referirse a la educación básica, en el punto 1.2 habla específicamente de la calidad y en el 1.2.1 dice:

²⁷ BRACHO, Teresa. op.cit. p 85

²⁸ Poder Ejecutivo Federal. op.cit.

El acuerdo establece una plataforma que hará posible una mejor educación: se formarán individuos más responsables y preparados, capaces de aprender, de adecuarse continuamente a nuevos entornos y de afrontar desafíos. El acuerdo se ha concebido más como un punto de partida para elevar la calidad de la educación que como una fase definitiva: muestra indicios de éxito en las grandes líneas, a pesar de que ha enfrentado la herencia natural de un sistema que operaba de manera distinta.

Un componente de gran potencialidad en el mejoramiento de la calidad educativa ha sido la reformulación de los planes y programas de estudio de primaria y secundaria, aplicada desde el ciclo 1992-1993. Por un lado, se logró superar la absolescencia pedagógica y disciplinaria de un currículo que tenía en vigor cerca de 20 años; por otro, se incorporaron nuevos enfoques, como el de dar prioridad al desarrollo de competencias y actitudes y reorganizar la formación y el estudio de las áreas del conocimiento en asignaturas específicas. Como una acción de la reforma curricular, la renovación de los libros de texto gratuitos, que tienen un avance de orden del 80 por ciento, llevó a la mejoría en los aspectos pedagógico y gráfico. Aquéllos constituyen un medio educativo primordial, que al paso del tiempo se había deteriorado y perdido vigencia.²⁹

En el punto dos referente a objetivos y metas dice: "El desafío de la educación básica continúa siendo la cobertura, pero unida a la calidad. Los esfuerzos para llevar la educación básica a todos ha cobrado pleno sentido cuando esa educación es realmente de calidad, es decir, cuando ha alentado el desarrollo integral de las personas, dotándolas de competencia para aprender con autonomía, y cuando ha fomentado los valores personales y sociales que constituyen la base de la democracia, la convivencia armónica y la soberanía nacional."³⁰

²⁹ Poder Ejecutivo Federal. op.cit.

³⁰ Idem.

Si se examina el Plan de Desarrollo Educativo, la mayor parte de él marca objetivos y metas tendientes a elevar la calidad de la educación, las palabras que se repiten más posiblemente sean: calidad, equidad y pertinencia.

El Reglamento de escalafón que data de 1973 no ha sido modificado, las condiciones de ascenso para puestos directivos siguen siendo los mismos de hace 25 años, elevar la calidad de la educación requiere también de elevar la calidad de los futuros maestros que ocupen puestos directivos; es necesario que las condiciones del escalafón se sitúen también en los tiempos actuales, que las condiciones para ascender se prioricen los perfiles profesionales y de desempeño de los docentes que puedan garantizar la calidad educativa. Otros de los aspectos que menciona el Banco Mundial en sus recomendaciones, es la independencia de los centros escolares, esta independencia tendrá que estar comprometida con la calidad de la educación y ésta garantizada principalmente por el director de la escuela, por lo tanto, los tiempos marcan nuevas responsabilidades para los directivos, nuevos retos que hay que enfrentar, deberán definirse nuevos perfiles de directivos y nuevas formas de selección en el sistema escalafonario de directivos. La propuesta del Banco Mundial es:

Reforzar la autoridad de la administración escolar y los recursos necesarios para mejorar la instrucción del plantel. Adicionalmente plantea la necesidad de desarrollar competencia administrativa para aumentar las oportunidades profesionales del magisterio y sus sistemas de incentivos, definiendo clara-

mente las carreras profesionales y los sistemas de evaluación de desempeño.³¹

Como se pudo ver las recomendaciones del Banco Mundial inciden y seguirán incidiendo directamente en las políticas educativas de nuestro país. La importancia en este momento de la comparación entre las recomendaciones del Banco Mundial y las políticas educativas de nuestro país, es con el propósito de conocer la raíz de estas políticas y determinar las expectativas en materia educativa en un futuro a mediano plazo en México, ya que los planes educativos en nuestro país sufren cambios cada seis años, con el cambio de gobierno y cada administración quiere imponer un sello particular, pero los lineamientos generales deben de ser conservados ya que no es en nuestro país donde se determinan éstos, al Banco Mundial no le importa quien es el presidente en turno, lo que le interesa es que se cumplan sus recomendaciones, mismas que garantizan el pago de la deuda contraída con él, por lo tanto es más fácil tener una visión a mediano o largo plazo tomando como referencia las indicaciones del Banco.

Retomando el tema de la calidad educativa, el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación elaboró un documento en donde se establecen "10 Propuestas para Elevar la Calidad de la Educación", en lo relacionado con la gestión educativa se señala:

Elevar la calidad de la educación pública requiere que las escuelas cuenten con un marco de gestión que conjunte un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, la participación de la

³¹ BRACHO, Teresa. op. cit. p 87.

comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Se exige, al interior de cada plantel, prever medidas imaginativas e innovadoras de planeación colegiada de actividades, colaboración de funciones para la atención de los alumnos y asignación oportuna de maestros y posibilidades de reemplazo puntual en los casos justificados de ausencia de profesores.³²

Como se deja ver tanto las autoridades de gobierno educativo como el SNTE coinciden en la implementación de acciones que permitan elevar la calidad educativa, lo que no concuerda con este objetivo de calidad es la forma de seleccionar por parte de escalafón a los maestros que ocupen puestos directivos, tal vez el primer intento fue que funcionara el sistema escalafonario y cumpliera el objetivo par el cual fue creado, es decir, que el maestro que ascienda a un puesto directivo, sea promovido únicamente por medio de concurso escalafonario, anteriormente no había concursos, los puestos se asignaban, hoy que empieza a funcionar el sistema escalafonario deja ver la falta de actualización del reglamento que norma este sistema de ascensos. Estos posibles cambios se prevén en el Plan de Desarrollo Educativo, donde se indica:

Impulso a las funciones directivas y de supervisión.

La experiencia ha demostrado que supervisores y directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar. Sus funciones imprimen dinamismo y aportan nuevas ideas en la escuela; pueden ayudar significativamente a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar y reforzar los que lo alientan. Contribuyen a mejorar a la escuela al fortalecer su principal sustento: el trabajo docente y la capacidad para tomar, de manera colegiada, decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas que correspondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad.

³² SNTE. *10 Propuestas para asegurar la calidad de la educación pública*. México 1994.p.94.

La importancia de las funciones directivas y de supervisión, la formación del personal de este tipo se promoverá de manera decidida. En virtud de que el desempeño implica destrezas y habilidades especiales, además de los requisitos propios del escalafón, deberán perfeccionarse los mecanismos de selección e impartirse capacitación para que supervisores y directores respondan mejor a la alta responsabilidad que su trabajo exige.³³

En este renglón de las políticas educativas se han implementado cursos de actualización especiales que van dirigidos a los maestros que ocupan un puesto directivo y la misma Universidad Pedagógica Nacional en la licenciatura del plan 94, dentro de su plan curricular cuenta con una línea específica de gestión educativa.

El mismo Banco Mundial indica:

Para que las escuelas sean efectivas se requiere de una administración efectiva y organizaciones bien desarrolladas en el ámbito nacional e intermedio, que provean de liderazgo y recursos necesarios ... los gobiernos deben crear un contexto que promueva la competencia en el nivel de la escuela. Si bien cada país deberá desarrollar su propia estrategia.³⁴

Parte de esta competencia que marca el Banco Mundial puede ser "Carrera Magisterial", pero coincide también con la competencia que existe entre los docentes para ocupar puestos directivos.

Estos cambios en la forma de selección de maestros a ocupar puestos de dirección también fue considerada por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y proponen:

³³ Poder Ejecutivo Federal. op.cit.p.44

³⁴ BRACHO, Teresa. op.cit.p 87.

Desarrollar la capacidad de liderazgo académico de los directores y supervisores.

A) Asignar los puestos directivos y de supervisión no sólo en función de derechos escalafonarios, sino -cumplidos estos últimos- incluir además un examen de preparación y de oposición o utilizar resultados de carrera magisterial.

B) establecer procesos específicos de formación para el desempeño de los puestos directivos y de supervisión en dos sentidos: de inducción al puesto y durante el desempeño del mismo; una importante medida en este último aspecto sería la interacción profesional regular entre directores de planteles, entre éstos y la supervisión, y entre los supervisores.

E) Establecer un sistema de evaluación para directores y supervisores orientado a las funciones que éstos deben realizar.³⁵

Como se puede ver, los diversos actores en el cambio de los procesos escalafonarios coinciden, tienen directrices semejantes, falta que se decidan hacer los cambios pertinentes y plasmarlos en un documento escrito que determine los nuevos parámetros para seleccionar directivos. La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado contempla que para reformar el Reglamento de Escalafón deben estar de acuerdo la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación.

En lo sucesivo se seguirá hablando del Plan Nacional de Desarrollo Educativo, encuadrándolo exclusivamente al ámbito nacional y lo relativo al estado de Chihuahua.

³⁵ SNTE.op.cit.p.99.

Plano Nacional Y Estatal.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo Educativo se especifica de manera implícita el perfil que debiera tener el futuro directivo de educación primaria, considerando como directivo en nuestra entidad a los subdirectores, directores, supervisores de zona y supervisores generales de sector o jefes de sector.

Primeramente se acepta el hecho de que los actuales directivos necesitan actualizarse y tener una preparación en cuanto a las funciones de su puesto, en el Plan de Desarrollo se indica:

El gran potencial de las funciones de supervisión y dirección escolares para el mejoramiento educativo no ha sido explorado a fondo todavía. El esquema vigente obedece a la lógica del control administrativo centralizado que caracterizó al quehacer educativo durante la época de gran expansión de la matrícula. En la actualidad resulta en muchos aspectos inoperante, por lo que se requiere que tantos supervisores de zona como directores de escuela recuperen el lugar de elevada responsabilidad que les corresponde. así estarán en condiciones de brindar apoyo pedagógico a los maestros y establecer puentes de comunicación y colaboración entre la operación cotidiana de los planteles educativos y las diferentes instancias de toma de decisión.

Es indispensable que directores y supervisores cuenten con recursos de actualización en su trabajo, tanto en lo referente a su propia superación profesional, como en lo relativo a los medios disponibles para orientar y apoyar a los maestros frente a grupo.³⁶

Se acepta que los directivos no están cumpliendo sus funciones con los requerimientos de la actualidad, lo que deja ver al mismo tiempo que la forma en que fueron o están siendo seleccionados no es acorde con el pre-

³⁶ Poder Ejecutivo Federal.op.cit.29.

sente, mucho menos pretender cumplir con las expectativas futuras. Otro punto de coincidencia con las 10 Propuestas del SNTE, se considera que la actualización de docentes debe ser continua, además los directivos deben contar con cursos específicos a su función.

A nivel estatal, la Dirección General de Educación y Cultura de Gobierno del Estado por medio de la Coordinación de Investigación y Desarrollo Académico (C.I. y D.A.), elaboró un diagnóstico de la educación en nuestra entidad y arrojó los siguientes resultados el lo que respecta a la función de directores y supervisores.

Diagnóstico sobre los supervisores:

- ☞ Se habla de la excesiva carga administrativa hacia el trabajo de los inspectores.
- ☞ No se atiende directamente a todas las escuelas y por lo tanto desconoce la realidad de algunas de ellas.
- ☞ Las preocupaciones prioritarias son las de cumplir con la documentación en tiempo forma solicitadas por las autoridades superiores a ellos.
- ☞ Muchos pecan de ser autoritarios en sus decisiones.
- ☞ Se habla de una saturación en la programación de eventos y actividades.
- ☞ En la mayoría de los casos no se ve que el inspector propicie un trabajo colegiado, ni para su zona ni al interior de las escuelas.
- ☞ En razón de algunas de estas situaciones se observa que la normatividad hacia las supervisiones se está quedando atrás de las necesidades educativas de hoy.
- ☞ No es muy clara la forma en que se relacionan los inspectores académicos (adjuntos) con los inspectores administrativos.
- ☞ Existen disputas entre ambos tipos de inspectores al dar líneas de trabajo.³⁷

³⁷ D.G.E. Y C., C.I. Y D.A. *Diagnóstico sobre el estado de la gestión escolar*. Chihuahua; Mex., octubre de 1997.p.21.

Los diagnósticos elaborados con la participación de los mismos maestros hacia los directores se resume de la siguiente manera:

- ☞ Asumen mínimamente tareas técnico-pedagógicas.
- ☞ No supervisan el proceso de enseñanza-aprendizaje y se limitan a atender asuntos. No hay prioridad académica.
- ☞ Carecen de una preparación especial para ser directores.
- ☞ También pecan de autoritarismo.
- ☞ El liderazgo de la mayoría de ellos es poco democrático.
- ☞ Muchos muestran favoritismos hacia algunos profesores o personal.
- ☞ Accede con frecuencia a propuestas poco consensuadas.
- ☞ Su nombramiento obedece más a criterios políticos que académicos.
- ☞ No toma en cuenta para sus decisiones, a los docentes.
- ☞ Supedita su acción a las órdenes del inspector.
- ☞ Impone su criterio en la distribución de comisiones.
- ☞ Algunos son demasiado <<sociables>>.
- ☞ No cuentan con todo el apoyo de las autoridades educativas.
- ☞ Negocian al margen de los profesores de su escuela compromisos laborales y sindicales.³⁸

Las funciones que realizan los directivos no están enfocadas a las funciones pedagógicas principalmente, le dan importancia al aspecto administrativo, eso es una realidad en nuestro estado; elevar la calidad de la educación, como se establece en varios documentos que ya mencionábamos anteriormente a nivel nacional o internacional, requiere de liderazgo instruccional por parte de directivos y que las funciones principales de estos estén encaminadas a los procesos de enseñanza-aprendizaje, no a lo administrativo, por lo que es necesario encausar este tipo de actividades y que el trabajo sea de manera colectiva, donde la tarea principal será reconocer la

³⁸ Idem.

función principal de la escuela, el hecho educativo y encausar las actividades a este renglón. Este aspecto lo clarifica María Cecilia Fierro cuando dice:

Encontramos sin embargo, en la forma en que se concreta la relación entre aparato sindical y burocracia, se manifiesta en la construcción de un sistema jerarquizado en el que, se ha dicho, prevalecen criterios ajenos a lo pedagógico, ascender en la profesión, en ese momento, tiene poco que ver con el desempeño frente al grupo. Incluso, el camino de ascenso en el escalafón tiene un trazo de alejamiento paulatino de las aulas. De tal estilo de operación se traduce en la presencia permanente de discusiones, intrigas, descontento y competencia entre los maestros. Muchos maestros para pocos espacios, cada uno se desenvuelve como puede para competir.³⁹

Otro aspecto a reconsiderar en la forma de seleccionar directivos, que los aspectos que prevalezcan sean los que estén más relacionados con lo pedagógico, que con lo administrativo, por lo cual los futuros directivos deben de contar con un liderazgo académico que les permita realizar tareas en este aspecto y encausar el trabajo de una institución educativa hacia estos caminos. Al respecto el Plan Nacional de Desarrollo Educativo indica: "3.3.3 El desarrollo profesional de los maestros.- en el futuro cercano el papel estratégico en la elevación de la calidad de la educación lo desempeñarán los maestros y directores que ya están incorporados al servicio.

Este grupo profesional es de grandes dimensiones. Las necesidades de desarrollo profesional que presenta el sector son muy variadas: ... Los

³⁹ FIERRO, E. María Cecilia. *Organización del trabajo académico, antología complementaria*. UPN, México 1995.p.81-83.

directores y supervisores que llegaron a esos cargos por su experiencia docente demandan una preparación más vinculada a la organización escolar y al liderazgo educativo."⁴⁰

en las propuestas que hace el SNTE se contempla también este aspecto:

Consolidar y dar contenido a los consejos técnicos de zona y a las academias locales, privilegiando los aspectos técnico pedagógicos.

Redefinir las funciones y la composición de la supervisión y asesoría técnico pedagógica y técnico administrativa.

Asegurar el acceso de los maestros de cada escuela a los centros de actualización y superación en el marco del sistema nacional que se propone más adelante.⁴¹

Davis Gary A. Y Margaret A. Thomas. Señalan:

Resulta irónico que durante los primeros años de búsqueda de las características de la enseñanza eficaz, los investigadores pasaban de largo por el factor más importante de todo el éxito de la escuela: la visión, la dedicación, la energía y el liderazgo instruccional del director.

Desgraciadamente otros muchos directores menos eficientes definen su cometido como el de gestores del centro y del presupuesto, responsables y custodios de la documentación, jefes de disciplina e interlocutores con quien corresponda. Dejan la enseñanza a los profesores. La investigación sobre la actividad y el comportamiento de los directores indica que la mayoría de ellos dedican muy poco tiempo a temas curriculares o instruccionales. La verdad es que pocos directores han sido preparados para asumir la dirección de la instrucción.⁴²

⁴⁰ Poder Ejecutivo Federal. op.cit.p.60.

⁴¹ SNTE. *10 Propuestas para asegurar la calidad de la educación pública*. México 1994.p.100.

⁴² Davis A. Gary y Margaret A. Thomas. *De escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid España, 1989.p.210,211.

Actualmente el Reglamento de Escalafón contempla para la promoción de los maestros tres aspectos generales: la antigüedad, la preparación profesional o conocimientos y el desempeño profesional. La preparación profesional con 980 puntos como máximo,; la antigüedad con 480 puntos y el desempeño profesional con un máximo de 720 puntos escalafonarios. Se puede afirmar al ver los puntajes que el aspecto de preparación de los maestros es el que predomina, esto estaría acorde con lo que se ha mencionado, más adelante aclararemos esto de las puntuaciones escalafonarias.

Una característica más que se contempla tanto en el Plan de Desarrollo Educativo como en las propuestas del SNTE, al respecto de la autonomía de los centros escolares. Esta autonomía esta muy relacionada con la organización del trabajo hacia el interior de las escuelas con el funcionamiento de los consejos escolares, donde el trabajo de éstos debe ser bajo criterios colegiados, el director debe tener la capacidad de impulsar este tipo de trabajo y la disposición de compartir el liderazgo de la escuela.

El fortalecimiento del trabajo de los consejos escolares, tiene como propósito fundamental la elaboración de proyectos escolares, producto del trabajo colegiado de directivos, maestros, alumnos y padres de familia, unidos todos actores para buscar satisfacer la necesidades específicas de la escuela. "Junto con la participación social, la nueva gestión exige desarrollar entre el personal de los planteles educativos, habilidades técnicas y pedagógicas para elaborar proyectos educativos escolares que contemplen diag-

nósticos, propuestas y decisiones de acciones pertinentes, pero también capacidad de asignar responsables, tiempos y medios para ello, así como políticas para obtener recursos institucionales y alternativos por parte de los planteles, capacidad para su manejo y mecanismos que aseguren su correcta aplicación.”⁴³

Al respecto, conviene resaltar que la participación social en el quehacer educativo es todavía incipiente. Hasta el momento, la conformación de los consejos ha sido poco dinámica y su desarrollo bastante desigual. Esta situación se debe, en parte, a la enorme variedad de usos y costumbres que existen en el país y que la conformación de los consejos debe tomar en cuenta, a fin de que respondan realmente a las necesidades y características de la comunidad: lo que funciona en un contexto puede no ser lo más adecuado para otro.

El proyecto escolar se convierte en la herramienta organizativo-formativa mediante la cual la escuela define sus objetivos, establece sus metas y genera compromisos compartidos. En este sentido, implica una mayor responsabilidad de todos los actores del proceso educativo sobre lo que ocurre en la escuela. Se propiciarán apoyos oportunos y pertinentes para que, sobre la base del proyecto escolar, se forme mejor a los alumnos al tiempo que se evita la reprobación y la deserción.

La organización eficiente del trabajo escolar implica fijar estrategias acordes a las necesidades particulares de cada plantel educativo, tanto en su funcionamiento y equipamiento como en el aprovechamiento de los alumnos. El proyecto escolar impulsará una colaboración más estrecha de los maestros y directivos en las tareas escolares. Mediante la elaboración de un diagnóstico preciso que identifique los recursos mínimos para cada plantel, se podrán organizar las actividades, la asignación de responsabilidades y tiempos acordes con un manejo eficiente de la escuela.⁴⁴

Los consejos técnicos en un corto plazo estarán envueltos en una dinámica necesaria para mejorar el funcionamiento de la escuela, al estable-

⁴³ SNTE. *10 Propuestas para asegurar la calidad de la educación pública*. México 1994. p.95,96.

⁴⁴ Poder Ejecutivo Federal. *Plan de Desarrollo Educativo 1995-2000*. México 1995. p.44,45.

cerse cambios en ellos, donde ya no debe ser el director el que imponga puntos de vista o lo que decidan por mayoría los maestros.

Los nuevos consejos escolares deben tener un carácter incluyente, donde padres, maestros, directivos y alumnos puedan participar en las decisiones que se tomen.

A nivel local el Gobierno de Estado ha puesto en marcha "El plan Estratégico del Sector Educativo en el Estado de Chihuahua 1997-2005", plan que establece como principal objetivo la implementación de los proyectos escolares y donde el diagnóstico realizado arrojó:

La gestión escolar es un proceso que intenta integrar la comunidad escolar para que desde este ámbito se promueva la innovación fructífera que anime el desarrollo pedagógico de las escuelas. Para que ocurran realmente los cambios que pudieran afectar positivamente los rendimientos escolares en todos sentidos, es absolutamente necesario que la comunidad escolar se involucre en los mismos. Es vital que los padres de familia "entren" a la escuela, jamás con la idea de fiscalizar el trabajo del enemigo sino con la intención de buscar la mejor forma de colaborar con el amigo. El profesor y el padre o la madre de familia tienen en común la responsabilidad de formar una persona, y esto es inevitable.⁴⁵

Propuestas más importantes, señalan que: las madres y padres de familia se involucren aún más en la educación de sus hijos, mediante la comunicación con los profesores y el apoyo sistemático efectivo proporcionado a ambos. Haya más libertad de decisión en los centros escolares con la idea de que se reconsidere la importancia que tiene la comunidad en el desarrollo de la escuela. Los directivos asuman su papel de liderazgo académico y dejen de ser personas autocráticas que toman decisiones unilaterales. Es necesario modificar esquemas y estructuras de autorida-

⁴⁵ D.G.E. Y C... C.I. Y D.A. foro 21. *Diagnóstico sobre el estado de la gestión escolar*. Chihuahua, Mex., octubre de 1997. p.19.

des educativas para que la gestión escolar llegue a manifestar su efectividad en los aprendizajes de los alumnos.⁴⁶

Un aspecto que siempre ha sido muy discutido por los docentes, es la participación de los padres de familia en las labores de la escuela, la función de los padres queda destinada exclusivamente a cubrir las necesidades económicas y materiales de la institución educativa; de los aspectos técnico-pedagógicos son excluidos, a tal grado que en la mayoría de las escuelas se les impide el acceso a la escuela en horario de clases. Cuántas escuelas hay en donde los maestros indican a los padres que deje a su hijo en la puerta de la escuela y se retire, los mismos maestros ponemos candado e impedimos el pase. No he conocido hasta este momento algún maestro que invite a los padres a pasar al interior del salón de clases a ver su trabajo... si el maestro está seguro de su forma de llevar a cabo su clase y su forma particular de conducir el proceso de enseñanza aprendizaje, por qué no dejar que los padres se enteren de la misma.

Al padre de familia no se le da el lugar que debe tener, ya que son estos y sus hijos los que reciben el beneficio directo de la educación.

El principal beneficiario de la educación es, sin duda alguna, el alumno. También los padres de familia son beneficiarios del quehacer de la escuela. Es beneficiaria del sistema educativo la comunidad en la que el alumno se desempeña social y políticamente. El maestro del grado siguiente es un beneficiario interno. Uno de los procesos importantes de la filosofía de la calidad total es el reducir a cero el envío de partes defectuosas al departamento siguiente.

⁴⁶ D.G.E.C., C.I. Y D.A. *¿Cuáles son las propuestas? En foro 21.* Chihuahua, Mex., 1997.p.22.

Los padres de familia tienen sus expectativas respecto a la escuela, tienen sus propias exigencias respecto a lo que deben aprender sus hijos. Tienen también una idea de lo que significa la relación entre el maestro y sus alumnos, de como deben ser tratados los alumnos en el aula, de como les deben enseñar y de como debe guardarse la disciplina.⁴⁷

En las políticas educativas actuales se pretende rescatar de cierta manera la importancia de los padres de familia y del rol que deben jugar, se establece:

Las condiciones específicas de cada escuela inciden en el aprovechamiento de los niños. Por ello, una educación de calidad exige una activa participación de los diferentes actores que intervienen en el proceso.

Al fomentar una vinculación más estrecha de la escuela con los padres de familia y la comunidad, se promueve una mejor educación. Entre otras acciones conviene impulsar las prácticas que nos lleven a la construcción de una nueva cultura de la participación, respeto y corresponsabilidad en torno a la vida escolar. Ello ocurrirá de manera gradual, conforme las experiencias sugieran métodos y procedimientos que fortalezcan a la escuela.

Los padres de familia tienen un destacado papel en la asistencia de la escuela y el aprendizaje efectivo de sus hijos, por lo que las autoridades educativas brindarán especial atención con el fin de impulsar el mejor aprovechamiento escolar de los hijos.⁴⁸

La relación que establezca un maestro con su comunidad y con los padres de familia deberá de ser un factor relevante y factible de tomar en cuenta para evaluar a los futuros directivos, hoy en día esta función no se evalúa correctamente a pesar de que está contemplado en los factores de evaluación del crédito escalafonario anual.

⁴⁷ SCHMELKES, Silvia. *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*. OEA/SEP. México 1992, p. 23,24,105.

⁴⁸ Poder Ejecutivo Federal. *Plan de Desarrollo Educativo 1995-2000*. México 1995.p.42,43.

En nuestra entidad el Gobierno del Estado estableció 21 compromisos para elevar la calidad de la educación quedando contemplados en el Plan Estratégico del Sector Educativo del Estado de Chihuahua (PESEECH). Parte de ellos ponen a la escuela como el lugar abierto, respetuoso y libre donde la comunidad escolar pueda manifestar sus pensamientos, con la intención de mejorar los procesos educativos. Se comprometen a promover programas que fomente la vida democrática de la escuela.⁴⁹

A manera de conclusión de este capítulo, se puede definir de manera concreta los nuevos cambios que se pretenden en la preparación y desempeño profesional de los futuros directivos, cambios que se definen en las políticas educativas del Gobierno de México y que han sido retomadas particularmente en nuestro estado.

- ✓ Maestros interesados en mejorar la calidad de la educación.
- ✓ Maestros propositivos que impulsen el trabajo colectivo.
- ✓ Maestros que le pongan una nueva dinámica a los consejos escolares donde los principales objetivos estén encaminados a la elaboración de un proyecto escolar.
- ✓ Maestros que permitan la participación de los padres de familia y alumnos en el consejo escolar.
- ✓ Maestros interesados más por el aspecto pedagógico que el administrativo.
- ✓ Maestros poseedores de un liderazgo académico.

⁴⁹ Gobierno del estado. *Los 21 compromisos*. Chihuahua, Mex., 1997.

- ✓ Maestros que permitan compartir el liderazgo de la institución con el colectivo escolar.
- ✓ Maestros interesados en la capacitación constante, tanto personal como de los maestros a su cargo.

El sistema escalafonario deberá tomar en cuenta estos tópicos, modificar las formas de evaluación de los futuros directivos, hacer los cambios pertinente y acordes a la realidad actual, que permitan que la calidad de la educación sea factor permanente de trabajo en los directivos.

Nuestra Realidad Actual

La actual Comisión de Escalafón ha venido desarrollando un trabajo más amplio cada vez, muestra de ello, se ejemplifica en la gráfica comparativa del número de concursos realizados en los últimos cinco ciclos escolares en el grupo I, correspondiente al nivel de primarias. (Ver anexo 1)

El que escribe, está como representante sindical del grupo I de primarias ante la Comisión Estatal Mixta de Escalafón, desde Enero de 1997 a la fecha; esto me ha permitido estar en contacto con los maestros participantes en concursos e interesados en ascender a puestos directivos, y poder enterarme de sus críticas y aportaciones para contemplar la necesidad de actualizar y adecuar la reglamentación escalafonaria.

La confianza que tiene en el sistema escalafonario el magisterio federalizado del estado, es poca, ha ido en incremento en medida que se

han llevado a cabo más concursos escalafonarios, esto se confirma con las encuestas realizadas a maestros de distintas regiones de nuestro estado. La poca credibilidad y confianza en la Comisión Estatal Mixta de Escalafón, es derivada de años atrás, cuando los puestos eran asignados por autoridades oficiales o sindicales pasando por alto la normatividad establecida, olvidar años de abusos y el concepto que tienen algunos maestros, es tarea difícil, sólo un trabajo objetivo y transparente en la forma de efectuar los concursos escalafonarios, podrá ir ganando terreno a la confianza del magisterio.

Los resultados de la encuesta realizada a maestros se ordenaron, desde dos puntos de vista principales: primeramente los maestros que han participado o sido testigos de algún concurso escalafonario; y por otro lado los que no lo han hecho. Los resultados de la información recopilada se irá manejando de manera comparativa desde estos dos puntos de vista.

Con los resultados obtenidos podemos considerar que un maestro que participa en un concurso escalafonario, se entera de las funciones de la Comisión, mientras que la mayoría de los que no participan en concursos, no están enterados o sólo parcialmente se enteran de esto. Esperar a que todos los maestros participen en concursos escalafonarios para que se enteren del trabajo que realiza la C.E.M.E., sería imposible; por lo tanto la Comisión debe establecer mecanismos para que la información llegue a todos los maestros y así puedan enterarse de las actividades de ésta, y participen en la búsqueda de mejores alternativas de trabajo y evaluación de los factores

escalafonarios establecidos hasta este momento. Así como también es necesario establecer mecanismos de información que permitan al maestro enterarse de la reglamentación escalafonaria, ya que la mayor parte de los encuestados dijo desconocerla. Aquí se consideraría también otro factor, el desinterés del profesor por conocer dicha reglamentación.

Es notorio en las encuestas que los aspectos positivos han sido calificados con puntuación alta por aquellos maestros que han participado concursos escalafonarios, mientras que lo negativo es puesto con calificación alta por aquellas personas que no están enteradas de lo que en la actualidad es un concurso escalafonario.

Como se puede observar, aún quedan muchos rastros de desconfianza entre los maestros que dieron fe de la forma en que todavía pocos años atrás se daban los ascensos.

Es importante tomar en cuenta los puntos coincidentes en las entrevistas y encuestas con los maestros.

- ✓ No se tiene conocimiento de la normatividad escalafonaria, así como de las obligaciones de la Comisión.
- ✓ Se le atribuyen responsabilidades a la Comisión de Escalafón que no son de su competencia.
- ✓ Que el reglamento de escalafón debe ser revisado y reformado, adecuándolo a las necesidades actuales del magisterio.

- ✓ Coinciden en que la Comisión de Escalafón debe ser el único medio por el cual los maestros logren un ascenso.
- ✓ Los concursos escalafonarios llevan demasiado tiempo en realizarse, existe mucha burocracia al respecto.

La mayoría de las fallas en el sistema de escalafón que indican los maestros encuestados, son tareas poco difíciles, que paulatinamente pueden irse resolviendo, lo que llama la atención es la coincidencia de opiniones al respecto de que el reglamento de escalafón debe ser reformado.

Aún que los maestros conocen parcialmente el reglamento de escalafón coinciden en que debe ser adecuado a la realidad actual, que los parámetros de evaluación deben ser modificados para que la selección sea más justa.

En una segunda encuesta se pudo observar que la mayoría de los maestros encuestados coinciden en que debe ser modificado el Reglamento de Escalafón. (Ver anexo 3).

Una contradicción de las opiniones para cambiar el reglamento de escalafón, se ha expresado constantemente en las entregas públicas de resultados de concursos escalafonarios que lleva a cabo la Comisión de Escalafón, o en las visitas de los maestros a las oficinas de ésta, es la relacionada con los valores escalafonarios asignados a los conceptos de antigüedad y preparación profesional. Los maestros con un número significativo de años de servicio y que no buscaron más preparación profesional que la

normal básica, argumentan que el valor escalafonario a los años de servicio debe ser incrementado y el de la preparación profesional disminuido, argumentando que la verdadera preparación profesional se da con la experiencia en el aula.

Por otro lado los maestros que no cuentan con muchos años de servicio y tienen estudios posteriores a la normal básica, como alguna licenciatura cursada en la Normal Superior o sobre todo la licenciatura en educación de la UPN por contar con una valoración mayor en el grupo I, por estar considerada dentro del perfil de primarias, consideran que el balance actual entre los puntajes de preparación profesional y antigüedad es el correcto, o que si se incrementa el puntaje a la segunda no se le descuenta a la primera; los maestros que coinciden con esta forma de pensar argumentan a su favor, que para que exista una práctica eficiente, es necesario contar con un respaldo teórico significativo, además que debe ser incentivado el maestro que busca su actualización y se supera académicamente.

Estas ideas encontradas han tenido muchos espacios de discusión y análisis, cada cual defiende su postura, no podemos considerar hasta este momento que una parte haya convencido a la otra. Para hacer más explícito lo anterior, es indispensable mostrar los puntajes escalafonarios que se dan a los diversos aspectos escalafonarios.⁵⁰ como se indica en la tabla que se muestra en el anexo 4.

⁵⁰ *Reglamento de Escalafón*. México 1973.p.45

Con todos los factores escalafonarios pueden lograr acumular hasta 2400 puntos, puntuación máxima. La tabla que se muestra en el anexo 4 muestra las puntuaciones máximas en cada aspecto y el porcentaje proporcional que le corresponde del total.

Se puede ver en dicho cuadro que la carga porcentual de puntajes entre la antigüedad y la preparación profesional es notoria observada así, consideremos también que al ingresar al servicio como maestro debe tenerse estudios de Normal Básica, si está titulado a los seis meses de servicio su puntuación es de 480, todos al ingreso deben tener éstas condiciones, la puntuación que puede ganar posteriormente por preparación es de un 25 % del total.

Los años de servicio pasan sin que el maestro efectúe ningún esfuerzo , es decir, nada se puede hacer para que el tiempo transcurra con mayor o menor velocidad; lo que es interesante hacer notar es la carga que se asigna al desempeño profesional, valorado con el crédito escalafonario anual, 30 % del total de la puntuación (720 puntos) que puede ser obtenida en sólo cinco años. Comparativamente, para lograr acumular puntos escalafonarios en preparación profesional después de haber terminado la educación normal básica y estar titulado, (considerando a este como un documento necesario para ingresar al servicio docente); será necesario lograr en título de licenciatura en educación en la Universidad Pedagógica Nacional (220 puntos); también estar titulado de una maestría en educación (140

puntos); otro título de doctorado en educación (140 puntos); con estos tres títulos que sustenten su preparación profesional acumula un valor de 500 puntos escalafonarios, adicionales al título de Normal Básica (480 puntos). Qué esfuerzo necesita hacer un maestro para lograr hacer estos estudios y lograr obtener los títulos profesionales, mientras tanto el crédito escalafonario anual tiene una puntuación de 720 puntos; este documento valora el desempeño profesional de cada docente y la puntuación escalafonaria se obtiene promediando las últimas cinco fichas escalafonarias, que generalmente todas son evaluadas con la máxima puntuación, por lo tanto la gran mayoría de los maestros obtienen esta puntuación máxima.

Los puntos de vista contradictorias que se hablaba con anterioridad, se refuerzan ambos con éstas afirmaciones expresadas por los mismos maestros: se dice que el maestro que no accede a otros estudios profesionales se queda rezagado en su quehacer educativo, no se actualiza, por consiguiente su forma de educar está desfasada de la realidad actual, no es la adecuada. Por otro lado los maestros que han cursado una licenciatura en educación o una maestría, son criticados fuertemente al indicar que de nada sirvió el estudio que efectuaron, su práctica no tiene nada de innovador, sigue siendo la misma que tenía antes, la preparación que llevó a cabo no la puede aterrizar al campo de la práctica.

La tendencia de la educación, como se indicó anteriormente en este documento, va en sentido de incentivar al maestro que se prepare y se ac-

tualice constantemente, por lo tanto la idea de algunos maestros de que se le quite puntaje factor conocimientos para incrementárselo al de antigüedad es prácticamente imposible, por el contrario la políticas educativas van tendientes a reforzar este renglón de conocimientos, será más posible en un futuro, que la puntuación escalafonaria que se otorga al factor conocimientos se incremente.

El cambio que considero factible en el Reglamento de Escalafón y que no va en contra de las mismas leyes en que se sustenta este reglamento, está encaminado a modificar de alguna manera la forma de evaluar el Crédito Escalafonario Anual o quitar parte de la puntuación de este e incrementárselo al factor conocimientos.

Sí el desempeño profesional se evalúa adecuadamente, basado en la práctica real de cada maestro, vendría a ser el factor de equilibrio. Un maestro con mucha antigüedad, estudios de normal básica y un desempeño eficiente, superará a un licenciado en educación con un deficiente trabajo profesional.

El crédito escalafonario anual, que evalúa la autoridad inmediata superior, años atrás siempre fue evaluado con una puntuación máxima, esto debido a que: primeramente el directivo de esta manera se evitaba problemas y reclamos de los maestros a su cargo de calificar; otro segundo aspecto es que si no existían concursos escalafonarios, lo mismo daba calificarlos con puntuaciones mínimas o máximas. Hoy en día el crédito se sigue eva-

luando de la misma manera tal vez en parte por las mismas situaciones que mencionábamos o por la herencia histórica de que siempre se ha hecho así. En base a la realidad actual, el grupo escalafonario de primarias de la Comisión Mixta de Escalafón, en el transcurso del año de 1997, se realizaron estudios escalafonarios a 1000 maestros aproximadamente, si son tomados en cuenta los últimos cinco créditos escalafonarios, se revisaron 5000 de ellos, de los cuales no más de 50 fichas escalafonarias están valoradas con puntuaciones menores a 720, esta cifra equivale a un 1%, cabe en este momento una reflexión y una pregunta, si la gran mayoría de los maestros realizan una muy buena labor educativa y cumplen adecuadamente con las responsabilidades que les competen -su crédito escalafonario anual así lo indica-, ¿por qué la calidad de la educación sigue estando en niveles pocos satisfactorios?

Si anteriormente que los concursos escalafonarios existían poco o se carecía de ellos, las fichas escalafonarias era un mero requisito llenarlas; hoy en día que los concursos escalafonarios son determinantes para ascender a puestos directivos, ¿por qué seguir con la cultura de a todos poner la máxima puntuación?

En la actualidad el Crédito Escalafonario no es factor determinante en los concursos escalafonarios, es decir, si a todos los participantes de un concurso escalafonario se les quitase las fichas escalafonarias, el ganador seguiría siendo el mismo. El Crédito Escalafonario no determina a los gana-

dores por que todos tienen la misma puntuación, por lo tanto hoy en día los concursos escalafonarios se definen en base a los aspectos de conocimientos y antigüedad.

El peso mayor en la puntuación escalafonaria lo representa el Crédito Escalafonario y podría ser esta evaluación quien determinará de manera significativa el ascenso de los maestros, partiendo de la realidad de su práctica educativa y su trabajo en un centro escolar, esto permitiría que los maestros más eficientes ascendieran y por consiguiente la calidad de la educación que se imparta en las escuelas que estarían a su cargo podría ir en aumento.

El desempeño profesional debe ser evaluado correctamente para que el maestro que ascienda sea el que realmente tenga una práctica significativa, sobresaliente y comprometida con la comunidad escolar.

Recuerdo en este momento en reclamo que hacía una maestra al momento de hacer públicos los resultados de un concurso escalafonario, donde ella se encontraba con pocos puntos menos de diferencia del que era ganador, la exigencia que hacía era en contra del que había resultado ganador, basaba su reclamo al expresar que un año antes, compañeros de una escuela y ella habían apoyado al maestro para que no le fuera levantada acta de abandono de trabajo como consecuencia de las constantes inasistencias del mismo. La preparación profesional y la antigüedad de ambos era muy similar, los créditos escalafonarios del año escolar que se estaba ha-

blando, estaban valorados con la puntuación máxima. Aquí el desempeño profesional debió ser la pauta que marcara la diferencia entre ambos maestros.

Si se pretende elevar la calidad de la educación, debe cuidarse el perfil de los maestros que ascienden a puesto de dirección, debe buscarse un desempeño adecuado y por lo tanto buscar alternativas que permitan valorar de manera más objetiva el trabajo del maestro.

En los capítulos anteriores se hacía mención de las políticas educativas en nuestro país y los posibles escenarios futuros en el campo educativo, se pone énfasis a la preparación y actualización del magisterio. Los demás aspectos que se consideraron como posibles perfiles profesionales de futuros directivos, pueden quedar incluidos y ser valorados por medio del Crédito Escalonario Anual o tomar parte de los puntos escalonarios que le pertenecen a éste para buscar aspectos determinantes que permitan mostrar diferencias entre los aspirantes a puestos directivos. Por lo tanto me permito diseñar una alternativa de evaluación escalonaria, que permita de una mejor manera fomentar la competencia entre los maestros y que esté acorde con las actuales políticas educativas de México y las de un futuro inmediato, tendientes a mejorar la calidad de la educación.

ALTERNATIVA

En el sistema escalafonario actual se evalúa la antigüedad, la preparación y el desempeño profesional, estos tres factores no pueden ser cambiados fácilmente ya que se contemplan desde la misma Constitución Mexicana, las formas de evaluar estos aspectos si pueden adecuarse.

En el factor de mejoramiento profesional, en lo que respecta a los valores que se otorgan a los estudios posteriores a la normal básica, deben ser incrementados. Debe considerarse a la Normal Básica como un perfil mínimo de ingreso para ser considerado en los concursos escalafonarios, por lo tanto de los cuatrocientos ochenta puntos que se otorgan a dicho título, se distribuyan de la siguiente manera:

- ⊕ 120 puntos escalafonarios de esta puntuación se le signe al factor antigüedad, para que quede dicho aspecto con una puntuación máxima de 600 puntos, un incremento del 25%, quedando cada año de servicio con una puntuación de 20 puntos.
- ⊕ 240 puntos escalafonarios para incrementar los puntajes asignados a la preparación profesional de la manera siguiente: La licenciatura en educación cursada en la UPN de 220 a 260 puntos. La maestría en educación de 140 a 220 puntos. Y el doctorado en educación de 140 a 260 puntos.
- ⊕ El resto de la puntuación, 120 puntos escalafonarios se queden destinados a la valoración de otros estudios profesionales que estén fuera del perfil de educación primaria, como puede ser una carrera tecnológica o universitaria,

una normal superior, etc. Estos dos últimos aspectos permitirán hacer más atractivo los niveles educativos superiores, hablando escalafonariamente, y al mismo tiempo revalorar la preparación profesional como se contempla en el Plan Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000.

La puntuación que corresponde al 30%, que se valora en el Crédito Escalafonario Anual, es donde considero se pueden hacer ajustes más significativos, para que la calificación que se otorgue sea acorde y real al trabajo que desempeña cada maestro.

La puntuación que le corresponde al Crédito Escalafonario Actual debe ser disminuida en una tercera parte, es decir dejar solamente 480 puntos escalafonarios para este factor.

Los 240 puntos restantes deben quedar para ser otorgados mediante un examen a los maestros, examen que permita evaluar los conocimientos profesionales y laborales.

El examen permitirá a cada maestro refrendar el grado de preparación que demostrado con títulos, la experiencia de éste dentro del aula y el dominio que tenga de su trabajo.

Para ser un poco más explícito el examen debe estar acorde con el puesto que desempeña el maestro, como la evaluación que se realiza en Carrera Magisterial, a diferencia que la puntuación máxima aquí sería de 240 puntos.

Esto necesariamente involucra a un grupo de profesionales encargados específicamente de la elaboración, evaluación y aplicación de los exámenes o aprovechar los recursos existentes, el mismo examen que se aplica en Carrera Magisterial, sirva a su vez para evaluar este factor escalafonario, utilizando una proporción directa en los resultados, donde a la puntuación máxima otorgada en Carrera Magisterial (25 puntos), le corresponda la puntuación de 240 puntos escalafonarios, y así proporcionalmente cada calificación.

Esta evaluación permitirá definir el liderazgo instruccional de los maestros, liderazgo que no se logra exclusivamente con la acumulación de títulos profesionales, sino con la puesta en práctica de dichos conocimientos, como lo señala Davis Gary A.: "El liderazgo de la instrucción significa, aquellas acciones que se asume el director o que delega a otros, tendientes a impulsar el avance en el aprendizaje del alumno. El líder se define también como, las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado, añadiendo que este liderazgo es eficaz en la medida en que esos objetivos generales se alcanzan."⁵¹

⁵¹ DAVIS, A. Gary y Margaret A. Thomas. *De escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid España, 1989.p.213.

Este examen garantizaría de una mejor manera que los futuros directivos serán maestros conocedores del quehacer educativo y de todo lo que esto implica en su ámbito profesional, para coadyuvar al buen funcionamiento de las escuelas primarias y encaminar el trabajo de los docentes hacia actividades pedagógicas principalmente y a la puesta en práctica de un proyecto escolar, todo esto para elevar la calidad educativa de un centro escolar.

De las evaluaciones que se obtengan de este examen en los últimos cinco ciclos escolares, se tomara en cuenta la calificación más alta de ellas, al momento de participar en algún concurso escalafonario.

El Crédito Escalafonario Anual, se evaluaría con una puntuación máxima de 480 puntos escalafonarios, actualmente esta evaluación corre a cargo de la autoridad inmediata superior, al maestro lo evalúa el director; al director el supervisor de zona y a éste el jefe de sector. Las tendencias educativas tanto internacional como nacionalmente nos marcan la tendencia a elevar la calidad de la educación, parte de las estrategias para lograrlo, es la conjunción de esfuerzos para que la responsabilidad de un centro educativo no recaiga exclusivamente en el director de la misma, que en cada escuela se formen equipos de trabajo colegiado, donde la responsabilidad de la educación sea de todos, incluidos en este espacio: directivos, maestros, padres de familia y alumnos.

Por lo tanto el Crédito Escalafonario Anual debe de ser evaluado por este consejo escolar. Esta forma que se propone de evaluar el trabajo de los maestros, la responsabilidad es compartida, no recae en una sola persona como anteriormente.

Esta evaluación del desempeño profesional se consideraría en dos momentos:

El primero, donde el consejo escolar se reúna y evalúe el desempeño del maestro, asignando a este momento una puntuación máxima de 140 puntos escalafonarios.

El segundo momento de evaluación será realizado por un grupo de padres o madres de familia de los alumnos del maestro, y donde sea posible según el grado de que se trate se incluya también a los alumnos. Este momento determinara el grado de aceptación y reconocimiento que tiene el trabajo del maestro, mostrará a su vez la opinión del padre y del alumno con respecto a la forma de trabajo del maestro. No se puede considerar que el padre de familia evalúe los procedimientos o técnicas de aprendizaje, el padre de familia evalúa en base a resultados, los cambios que observó en su hijo. Esta evaluación también tendría un valor igual al primer momento, 140 puntos.

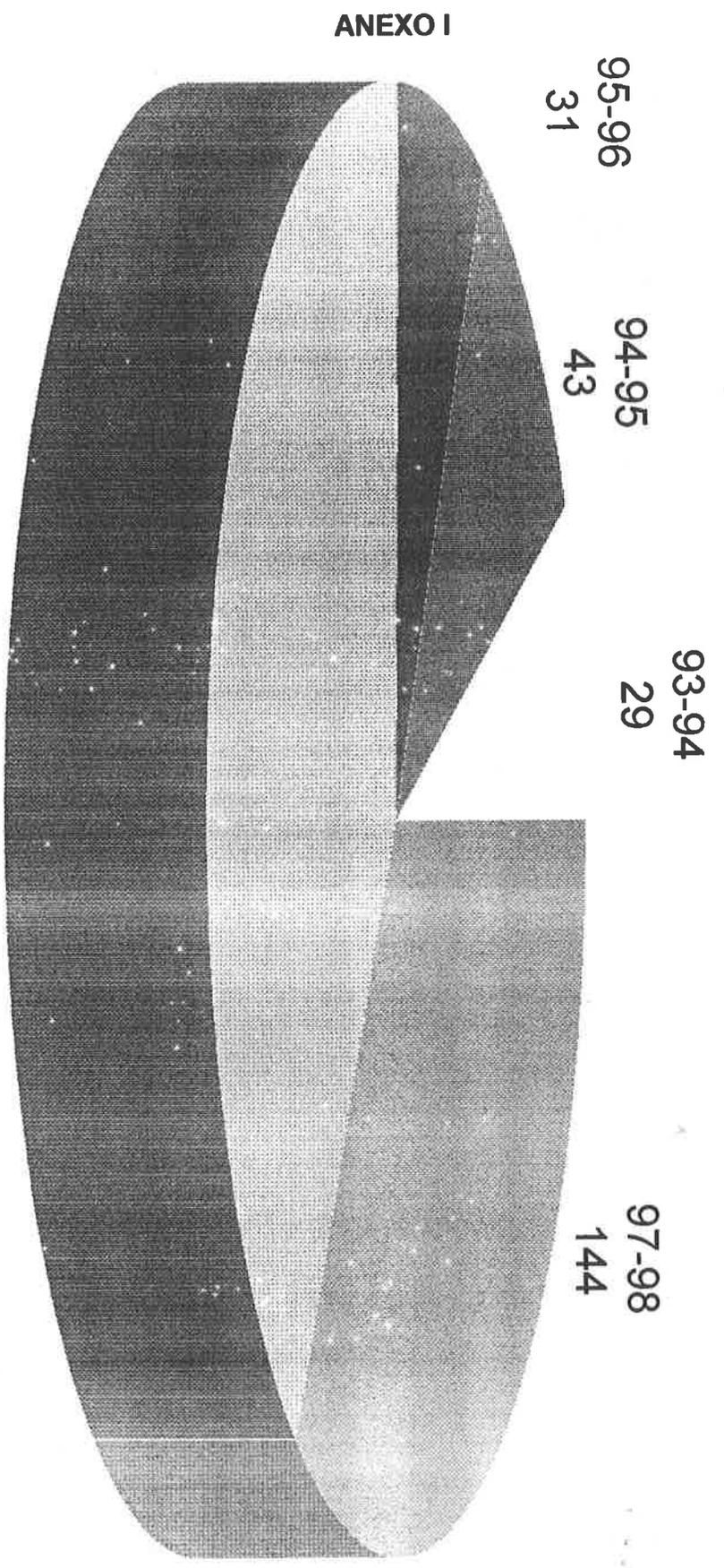
Estas dos evaluaciones son sumativas y plasmadas en un documento, el Crédito escalafonario anual. Los criterios de evaluación tendrán que ser determinados específicamente, como los hay actualmente. Para determi-

nar los parámetros de medición y los criterios específicos, es necesario contar con un equipo que determine las pautas de evaluación.

Con este cambio en la evaluación de los factores escalafonarios y principalmente en la evaluación del Crédito Escalafonario anual, podrá ser un factor que permita la libre competencia entre los maestros que aspiran a ocupar un puesto directivo y esta competencia repercuta en la calidad del servicio que se presta.

ANEXOS

CONCURSOS ESCALAFONARIOS EN EL GRUPO I POR CICLO ESCOLAR



ANEXO I

ANEXO 2

Los resultados obtenidos de la primera encuesta son los siguientes:

Los resultados de las encuestas se ordenaron desde dos puntos de vista principales: primeramente los maestros que han participado o sido testigos de algún concurso escalafonario; y por otro lado los que no lo han hecho. Los resultados de la información recopilada se ira dando de manera comparativa desde estos dos puntos de vista, y con el propósito de obviar espacio, llamaremos encuesta A, a los que han participado en un concurso, y encuesta B a los que no.

Para el análisis de los resultados se dará la pregunta, a continuación los resultados y los comentarios que se consideren necesarios.

Pregunta: ¿Conoces las funciones de la C.E.M.E.?

Encuesta A. El 53% dio una respuesta afirmativa; el 46% contesto que parcialmente.

Encuesta B. El 21% contestó que sí; el 67% que parcialmente; y el 10.8 % que no.

Pregunta: ¿consideras que la C.E.M.E. cumple con los objetivos para lo que fue creada?.

Encuesta A. El 68% dio una respuesta afirmativa; el 31% contesto que parcialmente.

Encuesta B. El 5% contestó que sí; el 81% que parcialmente; y el

Pregunta: ¿confías en los procesos y resultados de la C.E.M.E.?

Encuesta A: el 66% contestó que sí; el 29% que parcialmente y el 2% que no.

Encuesta B: el 3% que sí; el 75% que parcialmente y el 21% que no.

Pregunta: ¿conoces el Reglamento de Escalafón?

Encuesta A: el 4% contestó afirmativamente; el 43% indicó que parcialmente; y el 53% contestó de forma negativa.

Encuesta B: el 32% contestó que parcialmente; y el 67% que no lo conocía.

Pregunta: ¿qué opinas del reglamento de escalafón?

Tanto la encuesta A como la B, la gran mayoría de los encuestados contestó que lo desconocía; los que dieron una respuesta al cuestionamiento se limitaron a indicar que debe de actualizarse.

Las preguntas 8,9,10 y 11 fueron de manera abierta, con el propósito de conocer las fortalezas y debilidades de la Comisión. De estas cuatro preguntas se tomaron en cuenta las principales variables que se dieron en las respuestas, tomándolas en orden decreciente de acuerdo a las frecuencias.

Pregunta: ¿ que crees que hace acertadamente la C.E.M.E.?

Encuesta A:

1) La forma de realizar los concursos escalafonarios.

- 2) Imparcialidad en la forma de valorar y revisar los expedientes.
- 3) Entregas públicas de los concursos escalafonarios.
- 4) Aplicación del reglamento escalafonario.
- 5) Imparcialidad al otorgamiento de los ascensos.

Encuesta B:

- 1) Realizar concursos escalafonarios.
- 2) Aplicar el Reglamento de escalafón.
- 3) Revisión de los expedientes.
- 4) Dar a conocer los resultados de concursos públicamente.
- 5) Informar de los concursos por medio del talón de cheque.

Pregunta: ¿qué deseas que hiciera la C.E.M.E.?

Encuesta A:

- 1) Que la información sobre concursos escalafonarios llegue a todos los maestros.
- 2) Que el Reglamento Escalafonario se actualice.
- 3) Que se actúe imparcialmente al momento de calificar los expedientes.
- 4) Que los concursos escalafonarios se lleven a cabo en un tiempo más corto.
- 5) Que los procesos en concursos sean transparentes.

Encuesta B:

- 1) Que se informe oportunamente de los concursos.
- 2) Que el Reglamento de Escalafón se modifique.

- 3) Que sean menos burócratas y acorten los tiempos en los concursos.
- 4) Que los resultados de hagan públicos.
- 5) Que la Comisión no se deje manipular por el SNTE o SEECH.

Pregunta: ¿qué crees que hace erróneamente la C.E.M.E.?

Encuesta A: (el 42% no contesto esta pregunta)

- 1) Demasiado tiempo desde que surge la vacante hasta el fin del concurso.
- 2) No llevar información a los maestros.
- 3) No cambiar el reglamento escalafonario.

Encuesta B:

- 1) No informar al maestro.
- 2) El tiempo que se lleva un concurso escalafonario.
- 3) Dejarse manipular por el sindicato o los servicios educativos.
- 4) Hacer favoritismos en los concursos escalafonarios.
- 5) Ser parcial al calificar.

Pregunta: ¿qué quieres que nunca hicieras la C.E.M.E.?

Encuesta A:

- 1) Que sea corrupta.
- 2) Que califique los factores escalafonarios injustamente.
- 3) Que no regrese al pasado, en la forma de otorgar los ascensos.

Encuesta B:

- 1) Que sea corrupta.
- 2) Que sea manipulable.
- 3) Que no se asignen puntuaciones escalafonarias justas.

En la última parte de la encuesta se dieron 14 variables o adjetivos relacionados con el trabajo de la Comisión Estatal Mixta de Escalafón, mismas que deberían ser calificadas en una escala de 0 a 10, de acuerdo a como ve el encuestado desempeño actual de la Comisión.

Encuesta A:

variable	promedio
transparencia	8.2
objetividad	7.6
normativo	7.6
imparcialidad	7.2
honestidad	7.1
burocrática	6.9
eficiente	6.5
independiente	5.7
sindicalista	5.4
funcional	4.7
rapidez	4.7
corruptible	3.7
oficialista	3.5
manipulable	1.8

Encuesta B:

variable	promedio
corruptible	8.4
oficialista	6.6
manipulable	6.2
burocrática	5.1
imparcialidad	4.2
objetividad	4.1
normativa	4.0
eficiente	3.6
independiente	3.5
transparencia	3.1
rapidez	3.1
honestidad	3.0
funcional	3.0
sindicalista	2.8

ANEXO 3

Encuesta número dos

Esta encuesta es tipo Likert, es un tipo de encuesta aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal, consiste en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la relación del sujeto. El estímulo mide lo que el investigador desea y las respuestas son solicitadas en términos de grado de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular. El método resulta de la suma algebraica de las respuestas de individuos a ítems seleccionados. El puntaje final del sujeto es interpretado como una posición en una escala de actitudes que expresa un continuo con respecto al objeto de estudio.

Dándole una variante a esta escala, se presentarán las preguntas y se indicará el promedio que se obtuvo de ella, de cada pregunta se establecen cuatro respuestas ordenadas del 1 al 4, (4.-totalmente de acuerdo; 3.- de acuerdo; 2.- en desacuerdo; 1.- totalmente de acuerdo)

1) El trabajo que realiza la Comisión Estatal Mixta de Escalafón de manera general es bueno:

Promedio 2.95

2) El reglamento escalafonario necesita actualizarse.

Promedio 3.56

3) La forma de realizar actualmente los concursos escalafonarios es el adecuado

Promedio 3.07

4) Los maestros cuentan con una información adecuada del sistema escalafonario.

Promedio 2.3

5) En los concursos escalafonarios que realiza la Comisión Estatal mixta de Escalafón prevalecen criterios para beneficiar a determinadas personas.

Promedio 2.57

6) Los boletines para concursos escalafonarios son ampliamente difundidos por la Comisión Estatal Mixta de Escalafón.

Promedio 2.73

7) El tiempo entre la publicación de un boletín escalafonario y el cierre del mismo es suficiente.

Promedio 2.45

8) Las puntuaciones escalafonarias en el grupo I y II, en lo que respecta a la preparación profesional son injustas.

Promedio 2.45

9) Los resultados que emite la C.E.M.E., en los concursos escalafonarios son imparciales.

Promedio 2.54

10) Los resultados de los concursos escalafonarios son difundidos adecuadamente a todos los participantes.

Promedio 2.73

11) El dictamen que emite la C.E.M.E., garantiza la seguridad en el puesto ganado.

Promedio 2.87

12) La C.E.M.E., es el único medio para otorgar ascensos.

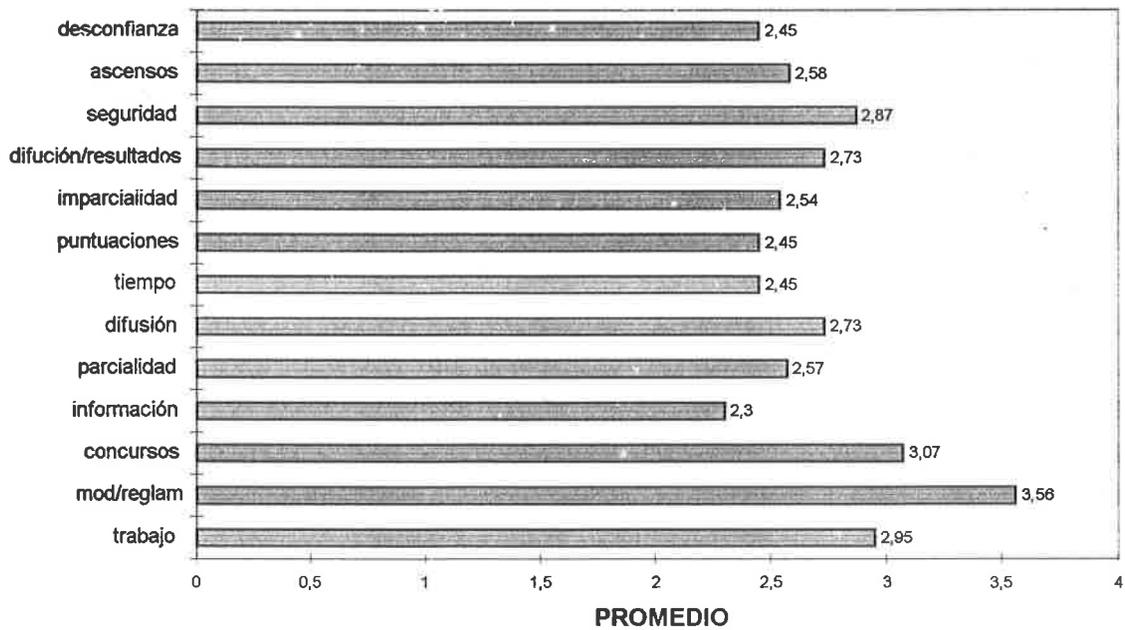
Promedio 2.58

13) Los maestros tienen desconfianza en los concursos que realiza la

Promedio 2.45

Aún que este tipo de encuestas no se establecen de manera gráfica considere importante usar un gráfico para tener una visión más general de los resultados. Los resultados se presentan en una escala de 1 a 4 y en la parte izquierda la variable que se pretendía medir.

ENCUESTA NÚMERO DOS



ANEXO 4

Factor y Subfactor	Porcentaje		Puntuación máxima	
	Factor	Subfactor	Factor	Subfactor
I.-CONOCIMIENTOS	45%		1,080	
A) Preparación		20%		480
B) Mejoramiento profesional y cultural		25%	600	
II.-APTITUD	25%		600	
A) Iniciativa, laboriosidad y eficiencia (contenidos en el crédito escalafonario)		20%		480
B) Otras actividades.		5%		120
III.- ANTIGÜEDAD	20%		480	
IV.- DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD (contenidas en el crédito escalafonario)	10%		240	
TOTALES	100%			2400

BIBLIOGRAFÍA

- © *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación básica*. México 1992.
- © Blasco Ibañez. *Propuestas para participación democrática de la comunidad educativa*. Valencia, 1997. Pag. De internet.
- © *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Porrúa. México 1996
- © *Convenio entre gobierno del Estado y el SNTE*. México 1992.
- © *Cumbre de las Américas. Educación. Documento técnico*. Internet .Santa Cruz Bolivia 1996
- © D.G.E. Y C., C.I. Y D.A. *Diagnóstico sobre el estado de la gestión escolar*. Chihuahua, Mex., octubre de 1997.
- © Davis A. Gary y Margaret A. Thomas. *De escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid España, 1989.
- © *Educación, democracia, paz y desarrollo*. Al congreso pedagogía 97. La Habana Cuba. Mayo 1996.
- © *El marco normativo de la educación pública en México, en Política Educativa y los Marcos Normativos*. UPN. México 1996.
- © Fierro E. María Cecilia. *Organización del trabajo académico, antología complementaria*. UPN, México 1995.
- © Giomar Namó de Melo. *Selección competitiva de directores de escuela*. Planeación Estratégica. UPN. México, 1995,
- © Gobierno del estado. *Los 21 compromisos*. Chihuahua, Mex., 1997.
- © Julio Valeirón. *Acción para la educación básica*. Santo Domingo, Rep. Dominicana. Enero de 1996. Pág. De internet.
- © *Legislación Laboral del Trabajo Burocrático*. Alberto y Jorge Trueba. Edit. Porrúa. México 1993.
- © O.C.D.E. *Razones del interés actual por la calidad*. En Enfoques Adminis-

trativos Aplicados a la Gestión Escolar. UPN: México 1995.

- © Poder Ejecutivo Federal. *Plan de Desarrollo Educativo 1995-2000*. México 1995.
- © Schmelkes Silvia. *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*. OEA/SEP. México 1992,
- © SNTE. *10 Propuestas para asegurar la calidad de la educación pública*. México 1994
- © Teresa Bracho. O.C.D.E. *El Banco Mundial frente al problema educativo*. En política educativa y los marcos normativos, UPN. México 1996.
- © *Reglamento de Escalafón*. México 1973.