

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

**LA GESTIÓN ESCOLAR EN ESCUELAS
SECUNDARIAS DIURNAS EN EL D.F.**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
P R E S E N T A N :
AUDRY ORTIZ YASMIN AYME
LOAEZA ARRAZOLA CRISTINA NOEMÍ
VAZQUEZ PEREZ LAURA CAROLINA

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MA. ELENA BECERRIL PALMA

ÍNDICE

PORTADA I	
ÍNDICE II	
INTRODUCCIÓN IV	

CAPÍTULO 1 LA GESTIÓN ESCOLAR	1
1.1. La Administración y la Gestión	1
1.2. Conceptos y propósitos del Proceso Administrativo	10
1.3. Gestión Pública	13
1.4. Gestión Educativa	20
1.5. Gestión Escolar	28
CAPÍTULO 2 LA EDUCACIÓN SECUNDARIA DIURNA EN EL D.F.	41
2.1. Antecedentes Históricos	41
2.2. Objetivos de la Escuela Secundaria Diurna	42
2.3. Normatividad de la Escuela Secundaria	44
2.4. Política Educativa en las Escuelas Secundarias Diurnas	53
2.5. Estructura, Organización y Funciones del Personal de las Escuelas Secundarias Diurnas	58
2.6. Funciones del Personal dentro de la Escuela Secundaria Diurna	59
2.7. Descripción de Funciones que realiza el Personal de las áreas Académico y Administrativa de las Escuelas Secundarias Diurnas	66
CAPÍTULO 3 EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR Y GESTOR EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS EN EL D.F. Y LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTAN	81
3.1. Características de los Directivos de las Escuelas Secundarias	81
3.1.1. Habilidades que debe poseer un Gestor Escolar	83
3.1.1.1. Liderazgo	84
3.1.1.2. Toma de Decisiones	87
3.1.1.3. Delegación de Funciones	91
3.1.1.4. Manejo de Conflictos	93
3.1.1.5. Motivación	96
3.1.1.6. Manejo del Tiempo	98
3.1.1.7. Comunicación	99
3.1.1.8. Calidad	##
3.1.1.9. Trabajo en Equipo	##

3.1.1.10. Creatividad	##
3.2. El Plantel Escolar y su Vinculación Externa con la Administración	##
3.3. El Plantel y la Supervisión de Zona	##
3.4. Situación de las Escuelas Secundarias Diurnas en el D.F.	##
3.5. Principales Problemas de la Educación Secundaria en la Actualidad	##
3.5.1. Obsolescencia de Planes	##
3.5.2. Burocratización en la Educación	##
3.5.3. Deserción Escolar	##
3.5.4. No Actualización Docente	##
3.5.5. Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)	##
3.5.6. La Resistencia a la Transformación Educativa de los Profesores	##

**CAPÍTULO 4 LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS
SECUNDARIAS DIURNAS EN EL D.F.
INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

4.1. Antecedentes y Estado Actual del Problema	##
4.2. Justificación de la Investigación	##
4.3. Objetivos del Estudio	##
4.4. Hipótesis	##
4.5. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	##
4.6. Concentrado de Información	##
4.7. Análisis de la Información	##

**CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR
PARA LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS EN EL D.F**

I. Características	##
II. Macroproceso de la Gestión	##
Explicación del Modelo	##
III. Aplicación del Modelo de Gestión Escolar	##

CONCLUSIONES ##

BIBLIOGRAFÍA ##

ANEXOS ##

INTRODUCCIÓN

Para todo ser humano que enfoque su interés en el ámbito escolar, es indispensable el desarrollo personal, familiar, social y profesional, el conocimiento de las ciencias de la educación; al igual que la dirección o aplicación que debe llevar nuestra formación dentro de la escuela de acuerdo a las modalidades con que se nos presenta y dar paso a una vida social, activa y plena.

Se considera importante, que antes de poner en práctica el sistema educativo en cada uno de sus niveles como es el caso de la educación básica, se debe tomar en serio el procedimiento que se llevaría a cabo, para implantar en la sociedad estudiantil reglas educacionales precisas, ya que son aspectos de gran utilidad y lograr una educación que nos garantice la autorrealización personal.

Específicamente investigaremos la gestión escolar en las **Escuelas Secundarias Diurnas (ESD)** ya que es el núcleo principal en donde debe aplicarse las normas de la misma en cuestiones de la administración y organización de todos los trámites burocráticos institucionales; y representa un grave problema ya que no se enfoca a cumplir con su objetivo, y su movimiento ha truncado el crecimiento y desarrollo del sistema educativo dentro de la Escuela Secundaria Diurna.

Estudiaremos la gestión de las Escuelas Secundarias Diurnas en el D.F., con el fin de conocer sus antecedentes históricos, su normatividad, situación actual, así como los problemas de las mismas; también analizaremos las funciones y descripciones del personal que se involucra en la gestión (habilidades que debe poseer un gestor), dar a conocer los problemas detectados dentro de las instituciones educativas y por consecuencia una propuesta de solución.

Nuestro propósito es investigar la función principal de cómo llevar a cabo la gestión escolar en Escuelas Secundarias Diurnas del D. F. y garantizar la optimización institucional.

En el primer capítulo, se consignan algunos conceptos generales sobre la Administración y administrador, la gestión y el gestor, así como de la gestión pública, la gestión educativa y la gestión escolar.

Veremos que la gestión escolar, es un concepto moderno. Desde algunas concepciones, la gestión viene a suplantar la administración tradicional; algunas otras afirman que la gestión es solamente el llevar papeles de un lado para otro, en fin, un sin número de puntos de vista de los cuales tomaremos las más relevantes para entender mejor este tema complejo.

La gestión pública es vista como una técnica, es decir orientada a una acción, con una solución creativa. Por su parte, la gestión educativa es vista como aquella que se ve a nivel macro, a nivel nacional, abarcando las políticas educativas que un gobierno considera para coordinar la educación, la cual define el proyecto educativo para toda la nación, así como para las regiones en los países que permiten que en sus provincias o entidades federativas se gobiernen autónomamente. Por otro lado, la gestión escolar se entiende como la capacidad de la comunidad escolar para reflexionar y tomar decisiones de las escuelas; en la forma de organizarse, donde el mejoramiento sea constante.

En torno a la gestión escolar, gira el proyecto escolar, el cual es un instrumento de organización del trabajo de la escuela mediante toda la comunidad escolar, definen los objetivos, diseñan estrategias y actividades para combatir los problemas educativos; este tema es muy importante, por lo cual, lo explicamos ampliamente en este capítulo.

Y por último es importante señalar cuál es la gestión que las Escuelas secundarias Diurnas llevan a cabo, esto para dar paso a los siguientes cuatro capítulos de nuestra investigación.

En el Capítulo 2 se hablará de los antecedentes históricos para conocer qué necesidades atienden las secundarias diurnas desde su creación, también veremos desde el punto de vista jurídico cómo se encuentra estructurada. Hablaremos sobre las políticas educativas definiéndolas como la base de la gestión educativa, es conveniente señalar cuales son las que esta llevando nuestro actual Presidente Vicente Fox y de ahí desprender lo que opera dentro de las Secundarias Diurnas del D. F.

Para saber cómo operan estas escuelas es necesario conocer el Manual de Organización, en donde se delimitan las funciones que deben realizar tanto el personal académico como administrativo, este con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones y actividades.

Considerando la importancia que juega el papel del director en las Escuelas Secundarias Diurnas en el D.F., es necesario analizar su puesto como administrador y gestor dentro de las mismas, ya que en el momento de ejercer determinada acción como una función que le corresponde no sabe si los procedimientos o procesos que utiliza corresponden o bien a un administrador o a un gestor y hacia quien debe dirigirse (personal de la institución o a autoridades que intervienen fuera de la misma).

El siguiente Capítulo (3), se hace mención a las características y tipos de directivos que la base principal del plantel, así como sus intereses, además de visualizar la vinculación externa del plantel con la administración dependientes de la Secretaría de Educación Pública, ya que los servicios coordinados de la misma cuentan con unidades administrativas que se encargan de apoyar el desarrollo de las tareas educativas que se llevan a cabo en el plantel.

Dentro de este capítulo, involucramos diez actividades, que son de gran utilidad para cualquier directivo, las llamamos Habilidades que debe poseer un director escolar, cada una de ellas igualmente importantes, indispensables en el desarrollo cotidiano de actividades para llevar a buen término la gestión escolar, por supuesto vista desde al ámbito administrativo.

La supervisión de zona que es un apoyo para los directivos ya que son éstos quienes tienen contacto directo con la **Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES)**. Mencionaremos las principales funciones que lleva a cabo la supervisión.

Por otra parte la situación actual de las Escuelas Secundarias Diurnas es importante para conocer los programas que son llevadas a cabo en cada plantel con el fin de impartir una enseñanza adaptada a las necesidades de los educandos y con ello cumplir las metas establecidas.

El entorno político y social de las Escuelas Secundarias Diurnas en la actualidad es muy complejo, esto es con base a la experiencia que adquirimos durante nuestra estancia en la **CSES** con motivo a la prestación de nuestro Servicio Social; nos percatamos de que existen diferentes problemas tales como: obsolescencia de planes, burocratización en la educación, deserción escolar, no actualización docente, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y la resistencia a la transformación educativa de los profesores, los cuales mencionaremos ampliamente en este capítulo.

En el Capítulo IV presentamos la investigación de campo definimos y apreciamos la función de la gestión escolar, por medio de las encuestas aplicadas en las escuelas secundarias diurnas de las Delegaciones Cuauhtémoc y Atzacapotzalco en el D.F. Justificando la investigación, definiendo los objetivos de estudio. Concentrando la información en gráficas sustentadas por las encuestas.

El último Capítulo, razón de ser de toda la investigación teórica y práctica. Haremos una propuesta para solucionar, los problemas más relevantes a los que se enfrentan los directivos de las Escuelas Secundarias Diurnas en el D.F.; por medio de un modelo de gestión adaptado a este nivel educativo, problemas que se abordarán a lo largo de los capítulos de esta tesis.

CAPÍTULO 1

LA GESTIÓN ESCOLAR

En este primer capítulo, hacemos mención de definiciones como: la **gestión pública**, la **gestión educativa** y la **gestión escolar**.

En este primer capítulo de nuestra tesis, procedemos a dar a conocer los conceptos entre un administrador y un gestor, ya que su importancia radica, en que se sepa cuál es la función de uno y de otro y que de alguna manera involucra al director dentro de una institución educativa, que en este caso es la escuela secundaria diurna.

También explicamos los propósitos del proceso administrativo, así como los principios Técnico-Administrativos para la dirección del plantel, con el único propósito de aclarar que la administración y la Gestión son dos conceptos que se usan como sinónimos, sin embargo, la gestión abarca: el proyecto escolar, es decir, una organización más homogénea; mientras que la administración se ocupa del proceso administrativo que a su vez pueden realizarse paralelamente en el desarrollo de una escuela como tal, pero quedando claro que ambos utilizan distintos procedimientos para llegar a fines u objetivos determinados.

1.1. LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN

Una de nuestras principales confusiones fue de que tal vez el término gestión Pública, se refería a la Administración Pública. Es por esto que empezaremos por distinguir entre *administración pública* y *gestión pública*, dada la confusión existente cuando se utilizan indistintamente estos términos y la ventaja de clasificar las distinciones entre prácticas concretas y formulaciones teóricas.

ADMINISTRACIÓN

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; y para lograr esto ha utilizado en cierto grado a la administración, conforme se van presentando las relaciones de trabajo, bajo circunstancias que comparten los seres humanos y los recursos con los que cuentan.

En forma general puede decirse que la Administración “es una ciencia o gobierno de un Estado. Conjunto de empleados de un ramo particular o de un servicio público. Casa donde el administrador ejerce su cargo. Grupo de personas responsables de una sociedad. Régimen, gestión”.¹

La Administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa; a través de ésta se logra la obtención de eficiencia, optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

“Los precursores de la Administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas”.²

La Administración tiene una acción social que sustancia una ciencia basada en elementos naturales y fundamentada en principios universales y fijos. “La ciencia de la Administración tiene principios jurídicos racionales relativos a la organización y acción de la Administración Pública. Es un campo sujeto a la especulación y los problemas del debe ser”.³

¹ CAMPILLO Cuautli, Héctor. *Enciclopédico Universo. Diccionario en Lengua Española.* Pg. 23.

² MÜNCH Galindo, Lourdes y García Martínez, José. *Fundamentos de Administración.* Pg. 17.

³ GUERRERO Orozco, Omar. *Introducción a la Administración Pública.* Pg. 123.

El siglo XX se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la Administración Científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina.

Las contribuciones a la Administración surgieron desde el año 5000 a de J.C. por un grupo étnico (Sumerios) quienes la iniciaron con la escritura al empezar a conservar registros. Desde entonces se ha venido reconociendo la necesidad de planear, organizar, dirigir, coordinar, asesorar, informar, presupuestar, controlar y evaluar cualquier acción social o institucional.

Así con el pasar de nuestra historia se han venido desarrollando diferentes concepciones de la ciencia de la Administración por distintos portadores o tratadistas de la misma, así como diferentes grupos étnicos.

Comúnmente se dice que: *Administración es hacer algo a través de otros.*

Es conveniente , emitir una definición de la Administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma. Se analizan las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como los más recientes, a fin de concluir con la definición propia de los autores.

1. Objetivo.
2. Eficacia.
3. Eficiencia.
4. Grupo social.
5. Coordinación de recursos.
6. Productividad”.⁴

⁴ Idem. pp. 25 a 26.

La Administración, a pesar de su importancia para el hombre, está presente a un tiempo en varias partes y aplicada en diferentes acciones en toda la sociedad, encontrándose en los hogares, iglesias, gobierno y empresas de todos los pueblos. Y se considera como la herramienta más poderosa de los líderes. En si se puede decir que la Administración es un proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas lograr los objetivos y metas establecidas a nivel individual e institucional o grupal.

“Sus características la pueden diferenciar de otras disciplinas:

1. Universalidad.
2. Valor Instrumental.
3. Unidad Temporal.
4. Amplitud de Ejercicio.
5. Especificidad.
6. Interdisciplinariedad.
7. Flexibilidad”⁵

Llegamos a la conclusión de que: ***LA ADMINISTRACIÓN ES UN ESFUERZO COORDINADO DE UN GRUPO SOCIAL PARA OBTENER UN FIN CON LA MAYOR EFICIENCIA Y EL MENOR ESFUERZO POSIBLES, APLICADA EN CUALQUIER COSA, SITUACIÓN U ORGANIZACIÓN DE NUESTRA SOCIEDAD.***

ADMINISTRADOR

La administración científica plantea, en términos generales, que el desarrollo del proceso administrativo se efectúa por medio de cinco fases:

1. Planeación,
2. Organización,

⁵ Ídem. Pg. 27.

3. Integración,
4. Dirección y
5. Control.

Estas etapas se encuentran de manera sistemática y están orientadas por normas y lineamientos, cuya finalidad es posibilitar el mejor funcionamiento de una institución o unidad administrativa. Establece también que al frente de toda organización existe un responsable o líder, encargado de guiar, integrar y controlar las acciones que realicen los componentes de la misma.

En consecuencia, al administrador se le concibe como la persona cuya función básica consiste en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos, considerando la mínima cantidad de esfuerzo, recursos y tiempo; así como mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan dentro de la organización puedan alcanzar plenamente las metas planteadas.

El administrador es una persona que debe actuar de manera racional ante una situación o circunstancia que se presente en la organización, dando solución oportuna y correcta a los problemas que estas originen.

UN ADMINISTRADOR ES:

1. “Un Administrador es la persona que resuelve problemas bajo presión; debe ser eficaz y discreto en el cumplimiento de sus obligaciones básicas.
2. Al tener una mente clara y creativa, el administrador se hace eficiente y adquiere la capacidad de presentar opciones para la toma de decisiones.
3. Para decidirse a iniciar el estudio es necesario tener una clara necesidad o intención de cambios. Para esto no es suficiente

una acción unilateral, sino que conviene obtener la participación activa de las personas comprometidas en el proceso.

4. Los datos e informaciones se deben verificar antes de analizarse. En este aspecto, el cabal conocimiento de causa es básico a la hora del análisis para el cambio en la organización.
5. Cuanto más participación y responsabilidad se obtenga de quienes están directamente implicados en el cambio, mayor beneficio se obtendrá para la institución, lo cual se reflejará en la moral de la organización si se logra la conciencia y la convicción del personal para que se interese en la transformación; así, el proceso de cambio será más rápido”.⁶

El Administrador “es una persona que maneja los bienes de otra. Persona que, en los establecimientos comerciales o industriales, administra por cuenta del dueño, sea éste una persona o una sociedad”.⁷

Se dice que el administrador puede ser el gerente que participa en forma laboral en cualquier organización.

“Un gerente es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros. Esto puede significar la responsabilidad directa sobre un grupo de personas en un departamento, o bien, tener que supervisar a una sola persona. También podría representar la coordinación de las actividades de trabajo en un equipo formado por personas de varios departamentos diferentes, o incluso a personas de otras organizaciones. Sin embargo, los gerentes suelen tener otras responsabilidades de trabajo no relacionadas con la integración del trabajo de otros.

⁶ MARTÍNEZ Chávez, Víctor M. *Diagnóstico... op. cit.* Pg. 16.

⁷ CAMPILLO Cuautli, H. *Enciclopédico... op. cit.* Pg. 23.

Las organizaciones clasifican a los gerentes dentro de la misma, y pueden ser:

Gerentes de primera línea. Supervisores; el nivel de administración más bajo.

Gerente de nivel medio. Todos los niveles de administración entre el nivel de supervisor y el nivel más alto de la organización.

Gerentes de alto nivel. Gerentes localizados en la cumbre de la organización, o cerca de ella, responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización.

Las actividades de trabajo de los gerentes consiste en la planificación, la organización, la dirección y el control; las cuales son funciones administrativas”.⁸

El área de la administración educativa es hoy objeto de una intensa producción y debate, originados en muchos casos en los procesos de reforma educativa. Sin embargo, han permanecido soslayados o no han surgido fuertes interrogantes acerca de los rasgos distintivos del perfil del administrador de la educación. Desde la perspectiva de los sujetos, se advierte que la diversidad de ámbitos de procedencia, trayectorias, saberes y experiencias de quienes ocupan este rol, ilustra la dificultad de definir un perfil. A la vez - y ahora considerada la perspectiva institucional- los marcos normativos, laborales, académicos y de control, que delimitan una profesión diferenciada de otras, son producto de procesos no siempre convergentes y de formulaciones heterogéneas.

La progresiva profesionalización del administrador de la educación se ha desarrollado en el marco de complejas relaciones de oposición, complementariedad y alianza con los perfiles existentes en los

⁸ ROBBINS, Stephen P. Y COUTLER, Mary. *Administración*. Pg. 7 a 11.

sistemas educativos: el político de la educación, el docente, el académico de la educación y el funcionario administrativo.

GESTIÓN

En concreto podemos decir que la gestión es una actividad para rendir informes, tramitar documentación ante autoridades inmediatas y en representación de sus compañeros dentro de cualquier organización.

Generalmente la gestión se conoce como la acción y efecto de administrar, también conceptualizado como diligencia o delegación.

La gestión es herramienta importante para lograr una transformación educativa pensando en la organización de la escuela, no como una administración de recursos, sino a partir de un modelo de gestión integral.

Una solución más adecuada para el tipo de escuela que se intenta lograr con la transformación educativa, consiste en abordar la gestión escolar en forma integral pensando la institución como un todo complejo e integrado y no como una sumatoria de partes.

Dentro del contexto de una gestión integral, la gestión educativa es entendida como el conjunto de procesos necesarios para tomar las decisiones acerca de las acciones que potencian las prácticas administrativas, ejecutarlas y evaluarlas. Se orientará a generar procesos de transformación de la realidad, para ello se debe operar conjuntamente en las diferentes dimensiones institucionales.

La diferencia entre gestionar y administrar tiene mucho que ver con decidir si se debe tratar de mejorar lo que se tiene o si se debe intentar armar algo diferente. Lo deseable sería proponerse armar algo nuevo, a partir de lo que hay de la identidad de la escuela.

Se debe pensar entonces una gestión que tenga más que ver con la idea de transformar y no de conservar todo lo que tenemos.

Cuando se plantea una gestión integral, se necesita pensar un estilo que pueda transformar esta situación tradicional, que pueda cuestionar el tema de la administración entendida según el criterio de conservar intacto lo que se tiene y hacerlo mejor.

Es importante tener siempre en cuenta la importancia que en este proceso tienen los contenidos básicos comunes. Puede considerarse que en esta tarea tanto los contenidos como los modelos de organización y gestión aporten su parte, ambas necesarias para hacer una escuela distinta. Sin una escuela organizada de otra manera y sin un modelo de gestión diferente no resultaría posible llevar adelante los nuevos contenidos.

GESTOR

El gestor es una persona como miembro de una organización y bien podría serlo de una institución educativa el cual participa en su dirección o administración. El gestor administrativo es quien habitualmente se dedica a promover y a activar toda clase de asuntos particulares, de sociedades o corporaciones en las oficinas públicas mediante la percepción de honorarios, lleva a cabo funciones inherentes a su cargo.

En si, el gestor es una persona encargada de llevar a la práctica todo lo que corresponde a la actividad de los trámites ya mencionados anteriormente, en donde nosotras consideramos que esa es la función principal de un gestor y se puede implantar en una sociedad educativa ya establecida en nuestro caso como son en las escuelas secundarias diurnas del D.F.

Al analizar las características antes citadas llegamos a la conclusión de la diferencia y semejanza entre administración y gestión.

1.2. CONCEPTOS Y PROPÓSITOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es muy importante conocer el fin de todos y cada uno de los elementos que conforman el proceso administrativo ya que de estos dependen el buen funcionamiento y el claro camino para llegar a los fines y propósitos que se plantean en una organización.

PLANEACIÓN:

Es la fase en la cual se realiza un diagnóstico de la realidad existente y un pronóstico de la transformación que habrá de sufrir ésta, en un tiempo determinado con base en un propósito.

PROPÓSITO:

Establecer objetivos, metas, políticas, programas, presupuestos factibles y viables que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y que regulen la adquisición, uso y disposición de los recursos.

ORGANIZACIÓN:

Es la fase en la cual se crean, ordenan o disponen los elementos que habrán de intervenir durante todo el proceso administrativo.

PROPÓSITO:

Determinar las estructuras y niveles jerárquicos de los órganos del plantel, y de las comisiones de trabajo, así como, los horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de acuerdo con los objetivos trazados y medios disponibles.

INTEGRACIÓN:

Es la fase en la cual se determinan y asignan los recursos humanos y financieros, y se abastece de los recursos materiales, a fin de alcanzar los propósitos de la planeación de acuerdo a la organización establecida.

PROPÓSITO:

Determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones de cada órgano o comisión específica de trabajo, así como, abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativo.

DIRECCIÓN:

Es la fase en la cual se ponen en marcha las acciones para el logro de los objetivos propuestos, mediante una orientación y desarrollo de los recursos humanos y una canalización programada de los recursos materiales y financieros.

PROPÓSITO:

Lograr los objetivos y metas propuestos mediante el ejercicio de la autoridad conferida por el puesto y la adecuada asignación de los recursos materiales y financieros y el desarrollo eficaz de las actividades en el plantel escolar.

CONTROL:

Es la fase del proceso administrativo que incluye acciones sistemáticas de evaluación y corrección de desviaciones que se encuentra inmerso durante todo el proceso administrativo.

PROPÓSITO:

Proporciona información válida y confiable que oriente la toma de decisiones en las diversas etapas del proceso administrativo.

Estos conceptos y propósitos son lo más importante que cualquier organización o institución educativa puede llevar a cabo, para llegar a objetivos y metas de los mismos; siendo esto así y poniéndolas en práctica correctamente en las Escuelas Secundarias Diurnas nos garantizarán una administración educativa de calidad y sobre todo eficiente y eficaz, que respondería a una necesidad de reestructuración educativa.

A lo largo de la Licenciatura en Administración Educativa en esta Universidad, hemos identificado los puntos u objetivos principales que tiene cada uno de los elementos del Proceso Administrativo, ya que con base a estos que son los ya mencionados al principio de este punto, se basa nuestra función como Administradoras Educativas.

Cabe mencionar, que la gestión es más amplia que la administración, ya que la primera involucra a toda la comunidad escolar y a los padres de familia, es decir, se vincula con el exterior, mientras que la segunda, se enfoca al proceso administrativo en la institución educativa.

1.3. GESTIÓN PÚBLICA

Ya distinguimos la administración de la gestión, ahora explicaremos con detalle que es la gestión pública.

El lugar para empezar es el principio aun si éste es turbio y está envuelto en bruma. Lo turbio de los orígenes de la gestión pública contrasta con los de la administración pública y la teoría burocrática. Como campo de estudio auto consciente, la administración pública se remonta a Woodrow Wilson y a sus conceptos acerca de la dicotomía entre política y administración. El estudio de la burocracia en toda forma parece empezar con Max Weber y su arquetipo.

Los orígenes de la gestión pública quedan oscurecidos por el hecho de que esta técnica es producto de la evolución institucional más que del desarrollo intelectual. Es más fácil identificar el lugar de origen que reconocer las causas primigenias de la época en que apareció. La gestión pública como campo de estudio y empresa educativa parece haber brotado a finales de los años setenta y comienzo de los ochenta en dos instituciones muy distintas: las escuelas comerciales y las escuelas de políticas públicas, y las primeras más a su sustancia inicial".⁹

Ya se había comentado que la gestión pública es vista como una técnica, es decir orientada a una acción, con una solución creativa, en el sector público, por su parte, la gestión educativa la entendemos como aquella que se ve a nivel macro, es decir, a nivel nacional, como todas aquellas políticas educativas que un gobierno considera para regir la educación, la cual define el proyecto educativo para toda la nación, así como para las regiones en los países que permiten que en sus provincias o entidades federativas se gobiernen autónomamente. Por su parte, la gestión escolar se entiende como la capacidad de la comunidad escolar para reflexionar y tomar decisiones; en la forma de organizarse, con el objeto de lograr un mejoramiento constante.

⁹ BOZEMAN, Barry, *La Gestión Pública...op. cit.* Pg. 37.

Al revisar algunos autores como a Lynn Laurence, Barry Bozeman, Juan Carlos Aguirre, entre otros; entendemos la gestión pública como aquellas tareas que con responsabilidad debe realizar un Gobierno, como son: **Educación**, Seguridad, Salud, Vivienda, entre otras, mismas que se encuentran establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que afectan y/o benefician la vida cotidiana de cada uno de los ciudadanos, retomando leyes, normas y tradiciones públicas.

“Hay muchas señales reveladoras de la “inmadurez” y la “ineficiencia” de la investigación sobre gestión pública”¹⁰

Por lo cual es difícil entender el verdadero concepto de Gestión Pública; pero con la teoría existente se pudieron encontrar algunas definiciones que son de gran utilidad para entenderlo mejor.

El papel de la teoría en el ámbito profesional de la gestión pública consiste en ayudar a los administradores y a sus asesores a hacer que una inteligencia crítica y analítica se involucre en el diseño y la elección de las disposiciones institucionales necesarias para alcanzar las metas de las políticas públicas. La teoría de la gestión pública dará buen uso a la experiencia de los administradores públicos, y que existen cinco conceptos interrelacionados siguientes se encuentran entre los fundamentos teóricos esenciales del estudio y la práctica de la gestión pública.

“El primer término connota una orientación tradicional centrada en la aplicación de las funciones administrativas genéricas con cierto grado de pasividad y orientación. Éste se asocia con una concepción de la administración como disciplina aplicada, y basada en la utilización mecanicista de conceptos administrativos tradicionales. El segundo término tiene una orientación más agresiva, orientada a la acción y a la solución creativa de los problemas de la administración dentro de un contexto de innovación y con la ayuda de instrumentos racionales.

¹⁰ BOZEMAN, Barry. *La Gestión Pública, su situación actual*. Pg. 73.

Ésta es una concepción más globalizante e integral, basada en la aplicación de conocimientos y técnicas modernas y apoyadas por ejercicios de reflexión sistemática de la práctica profesional en el contexto del trabajo”¹¹

Es decir, que la **administración pública** se ve como una **disciplina** y la **gestión pública** como una **técnica**.

En clase, de Administración Pública, el profesor Carlos Fontes nos hablo sobre un investigador Norteamericano llamado Charles Goodsell, quién dice “que es posible contraponer diez principios propuestos con otros que no recuerdan las bases democráticas que enmarcan la gestión pública que determinan los pilares de la administración pública con objeto propio, ellos son:

1. A través de sus representantes elegidos, los ciudadanos, no los empresarios, deben estar a cargo del gobierno.
2. La función del gobierno es servir al interés público, no crear reservas económicas o alimentar egos empresariales.
3. El gobierno tiene que operar bajo las reglas de la Constitución y la ley, no bajo misiones enunciadas por particulares.
4. El gobierno puede entrar en asociaciones con entidades privadas, siempre y cuando sea el socio principal.
5. El gobierno debe ser flexible e innovador, pero también debe ser susceptible de rendir cuentas al público.
6. El gobierno debe buscar resultados, pero sin atropellar a quienes van a desempeñar esta tarea, o sea, los empleados públicos.

¹¹ STILLMAN, Richard, *Prefacio de la Administración Pública*. Pg. 212.

7. En el gobierno la conducta privada de los gerentes debe someterse a los ideales públicos de la igualdad de oportunidades y del escrutinio público.
8. Está bien simplificar las reglas, pero no a costa del tratamiento equitativo y de la integridad de los procesos legales.
9. La reducción de limitaciones fiscales es aceptable, pero no lo es la reducción de requerimientos para proteger los dineros públicos.
10. Los problemas públicos deben ser solucionados con creatividad, pero sin darle ventajas a quienes se pueden beneficiar de ésta”.

En esta misma clase, se nombró que es necesario hablar de la naturaleza política y normativa de la gestión, y para ello, dos investigadores también norteamericanos Harmon y Mayer, clasifican los valores que operan en la esfera de la gestión pública dentro de tres grandes vectores relacionados con la función social y política de las burocracias. Los autores subrayan que la distribución de bienes y servicios no es la única responsabilidad de la burocracia. Ella tiene que proteger también los derechos ciudadanos y la integridad de la ley. Finalmente, la burocracia tiene la obligación de ser representativa, tanto en términos de su capacidad como en términos de su obligación de incluir entre sus participantes a un grupo diverso y representativo de los distintos tipos de ciudadanos que participan en el proceso democrático.

La gestión pública, se desempeña dentro de un contexto político que se caracteriza por la existencia de múltiples valores que hacen presión sobre quien se encarga de tomar decisiones.

Muchos estudios plantean la posibilidad de conceptualizar la gestión pública como parte del proceso de producción de políticas públicas que se ubican dentro de un universo amplio donde el desarrollo social cobra un puesto central; y formulan el problema del objeto de estudio dentro de la administración pública dentro de una agenda que integre

los diversos niveles de la gestión pública y que establezca una clara relación entre ésta y otras disciplinas de las ciencias sociales.

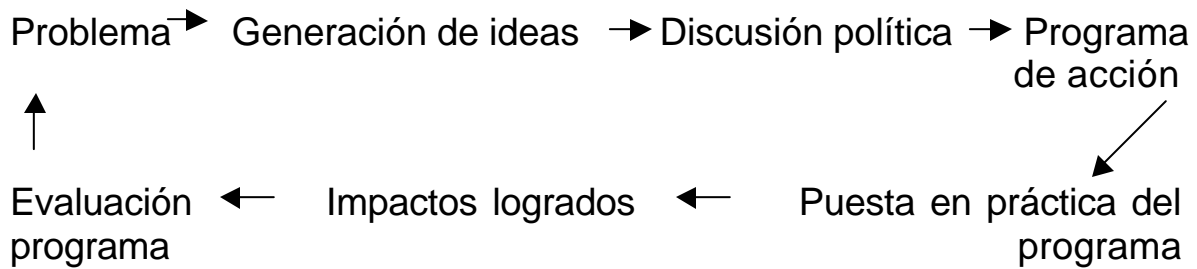
Como ya vimos la administración y la gestión van de la mano; en el libro de estrategias para la enseñanza de la gestión pública, se comenta que “el papel de la teoría en el ámbito profesional de la gestión pública consiste en ayudar a los administradores y a sus asesores a hacer que una inteligencia crítica y analítica se involucre en el diseño y la elección de las disposiciones institucionales necesarias para alcanzar las metas de las políticas públicas dará buen uso a la experiencia de los administradores públicos, y que existen cinco conceptos interrelacionados siguientes se encuentran entre los fundamentos teóricos esenciales del estudio y la práctica de la gestión pública

1. Dependencia.
2. Mercados, jerarquías y clanes.
3. Racionalidad limitada y estilo cognoscitivo.
4. Discreción ejecutiva y abasto burocrático.
5. La lógica de la acción colectiva y la teoría del juego.”¹²

Ahora bien, tenemos que definir, la relación que existe entre la gestión pública y las políticas públicas.

En una de las clases de la materia Planeación, Políticas Públicas y Prospectiva, con el Doctor Víctor Manuel Martínez, se mencionó que la creación de las políticas públicas en un contexto democrático se puede conceptualizar como un proceso cíclico que incluye las siguientes etapas:

¹² LAURENCE E. Lynn, Jr. *Estrategias para la Enseñanza de la Gestión Pública*. pp. 49 a 50.



Como se observa en el recuadro; el proceso comienza con la generación de una idea para después resolver un problema que afecta al bien común; sigue con la discusión de esta idea en un contexto político hasta que se define como proyecto de acción; la siguiente etapa consiste en asignar responsabilidad a organismos particulares para que pongan en práctica estos proyectos, logrando los efectos deseados; y finalmente la última etapa que consiste en la evaluación del grado y dirección de los efectos, la cual se utilizará como fuente para refinar o generar nuevas ideas, repitiendo así el ciclo.

Entender el papel complementario de la gestión como técnica y la administración como disciplina, en la producción de políticas públicas que son diseñadas para impulsar o emprender tareas hacia el desarrollo, representan un paso muy importante en la profesionalización de la gestión pública. Considerando que la gestión pública sirve para impulsar las tareas necesarias para promover el desarrollo social y económico.

Como es de apreciarse, la gestión pública es aún un concepto difícil de definir, que si bien, va muy ligado a la administración pública, como una técnica de apoyo, y por otro lado, ligado a las políticas públicas, como disposiciones o lineamientos institucionales. Aún así, este tema es de vital importancia, por lo cual, es necesario definir que es la gestión educativa y que es la gestión escolar, por lo que dentro de este capítulo incluimos estos dos términos.

“La Ecología de la Gestión Pública:

Una perspectiva ecológica nos invita a imaginar la gestión pública enmarcada dentro de varios círculos concéntricos que producen efectos importantes de afuera hacia adentro y de adentro hacia fuera. Cuatro círculos concéntricos que representa distintos niveles de la ecología de la gestión.

En el centro se encuentra el quehacer administrativo con sus reglas y procesos internos. En primer ámbito ecológico incluye el marco organizacional de estas actividades. El administrador está inmerso en una organización cuyas dinámicas propias influyen claramente en su desempeño administrativo. La teoría organizacional genérica es de gran utilidad para entender este ámbito. El segundo ámbito ecológico consiste en el anillo que representa el marco político del quehacer organizativo. La organización pública está inmersa en un sistema político en el que las políticas públicas son el resultado de un proceso democrático que influye claramente en las dinámicas organizativas. En este ámbito, el carácter político del entorno de la organización pública especifica el quehacer administrativo y lo diferencia del caso privado.

El tercer ámbito consiste en el marco socioeconómico regional y nacional. La acción política se enmarca dentro de una unidad territorial y cultural (nación), cimentada en estructuras económicas y políticas resultantes de procesos históricos particulares y conformada por diversos grupos con intereses económicos y sociales que participan en mayor o menor medida en la dirección del país. Y por último, un cuarto ámbito consiste en el marco internacional, tanto regional como mundial, dentro del cual se da el acontecer nacional”.¹³

La atención a estos cuatro ámbitos nos permiten empezar a ligar los procesos que se dan en el ámbito más micro con los que ocurren en el ámbito más macro, estableciendo así una clara relación entre gestión

¹³ ECHEVERRY, Romero, Rubén D. *A manera de epílogo*, En Echeverry Chantat y Dávila, *En busca de una Administración para América Latina*. pp. 387 a 397 .

y desarrollo. Esta relación gestión y desarrollo es representado por el ámbito de las políticas públicas.

1.4. GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa, la entendemos como la conducción y dirección del Sistema Educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad; en donde la Administración Escolar, la Gestión Escolar y los directivos; son implicados para la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje, con el objetivo de mejorar la equidad de la oferta educativa del país en un contexto de descentralización.

Como ya mencionamos las políticas educativas, son pilares básicos para la formación de la gestión educativa en el ámbito nacional; mediante el diagnóstico de fortalezas y debilidades del Sistema Educativo Mexicano, para definir las prioridades de asignación de recursos y la identificación para las oportunidades de diversificación en el sector educativo. Es decir, que la Gestión Educativa la vemos a nivel macro; es decir, en el ámbito nacional, y la Gestión Escolar a nivel micro; ahondando en un plantel escolar.

Entendemos también que la gestión educativa se realiza a través de procesos racionales, que permitan anticipar consecuencias evaluables en el comportamiento organizacional educativo.

A nuestra consideración, la gestión educativa se relaciona con los siguientes procesos que conocimos a lo largo de la Licenciatura:

1. PLANIFICACIÓN:

La idea central de la planificación es la de racionalidad. Este principio supone que, dada la multitud de posibilidades de acción de los hombres, de las empresas y hasta de las familias.

La planificación lleva consigo el análisis de las fortalezas y debilidades que emanan de un estudio interno, en un desglose de las oportunidades y amenazas que son derivados del análisis del ambiente y de la misión de cada actividad educativa. La metodología para llevar a cabo este tipo de articulación se llama planificación estratégica. Existe otro tipo de planificación como la de la asignación de tareas a escala funcional, que bien sabemos que son los que se encuentran a veces en ciertos manuales de procedimientos.

Hablemos en términos más conocidos para los Administradores Educativos; como ya lo habíamos comentado, es un conjunto articulado de planes y programas de acción para cada una de las unidades de planificación, comprometiendo así a todas y cada una de las autoridades jerárquicas de la institución.

Como administradoras educativas reconocemos la formación de una estrategia en tres procesos:

- El primer proceso, es el proceso de conocimiento de los individuos, en los que se estanca la comprensión del entorno y las capacidades internas de la organización, es decir, el factor humano.
- El segundo es el de los procesos sociales y organizacionales, que contribuyen a la comunicación y el desarrollo de una opinión de consenso, que es un requisito fundamental en la planificación estratégica, y
- El tercero que son los procesos políticos, que se dirigen a la creación y transferencia del poder dentro de la organización.

El proceso de planeación funciona como enlace entre el pensamiento intuitivo y el analítico. La planeación es un proceso dinámico y nunca estático. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse

la institución o empresa, su fuerza motriz, y otros factores que ayudarán a determinar que productos o servicios futuros deben tenerse y que mercados muestran mayores potenciales.

2. CONTROL DE GESTIÓN:

El control de gestión es un conjunto de procedimientos cualitativos y cuantitativos que permite evaluar a las instituciones. En las instituciones educativas se suelen agregar mecanismos de control académico de la gestión, que son relativos como por ejemplo; los antecedentes académicos de los alumnos, antecedentes profesionales de los académicos, etcétera.

El control de la gestión es requisito indispensable de la planificación estratégica y un componente de la gestión formal. Antes de seguir es necesario, dar el concepto del mismo. Un maestro de la Universidad Valparaíso-Chile en un seminario sobre control de gestión llamado Walker G., donde menciona que la gestión “tiene por finalidad la predicción de la conducta organizacional sobre la base de un conjunto de actividades racionales, que predicen reacciones calculadas y evaluables.”¹⁴

El proceso de control de gestión es por naturaleza contable, y permite asegurar que la puesta en marcha de los objetivos institucionales se desarrolle de acuerdo a la planificación, o bien, que se ajusten los procesos a aquellas variables que no pudieron ser previstas durante el periodo de planificación, esto lo dice Walker, en el mismo seminario. De acuerdo con Juan Carlos Aguirre, hace distinción a seis etapas de los procedimientos cualitativos del control de gestión:

- a) **“Definición de los estándares o normas de desempeño** esperado por los programas. Estas normas debieran ser tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa y ser explícitas en el

¹⁴ Administración Universitaria en América Latina. Pg. 161.

conjunto de objetivos organizacionales. Además, los estándares cualitativos también debieran encontrarse incorporadas a las estrategias planificadas;

- b) **Métodos para medir el nivel en que los objetivos se alcanzan;**

- c) **Definición de márgenes aceptables de tolerancia a la desviación de las normas.** Parte de estos márgenes se encuentran relacionados con la predicción del error, pero también se asocian a la puesta en marcha de los planes;

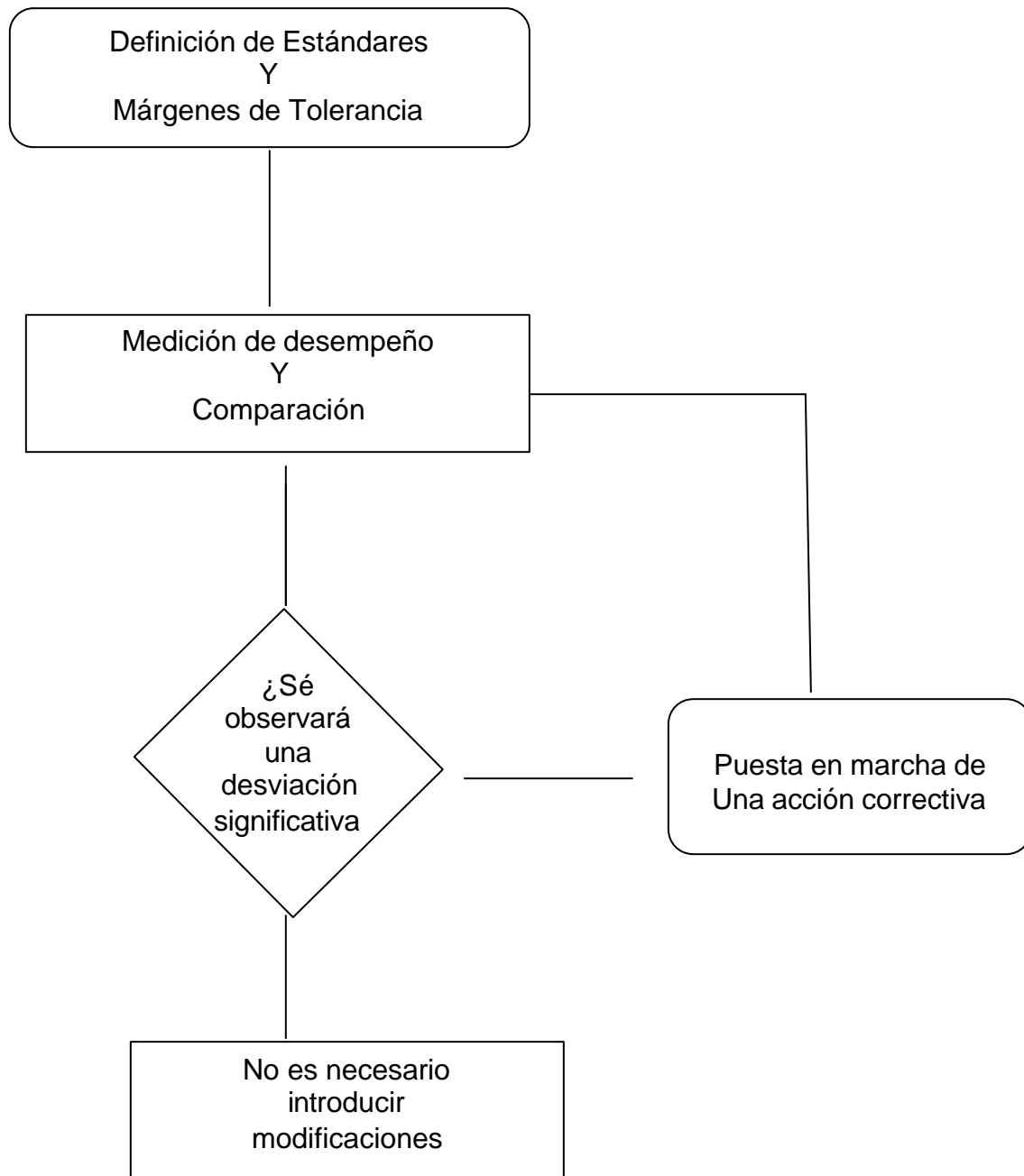
- d) **Medición del rendimiento de los programas o proyectos efectivamente ejecutados.** Conviene, a este respecto, que el número de mediciones sea limitado por cuanto, a medida que el número de controles aumenta los responsables pierden autonomía y libertad para juzgar cómo se evaluará su desempeño. Para evitar el problema de sobrecontrol es necesario centrarse en los objetivos cruciales o principales.

- e) **Comparación del rendimiento logrado con las normas previamente definidas.**

- f) **Acción correctiva para encauzar las desviaciones de los resultados** hacia aquellos esperados, así como para incorporar las modificaciones a la futura planeación”.¹⁵

¹⁵ Ibid, pg. 36

“La articulación de estos pasos se muestra en el siguiente diagrama que fue adaptado por Stoner y Freemann.”¹⁶



¹⁶ STONER y FREEMANN. Revista gestión. New York. 1989. Pg. 19.

3. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Esta es una de las tareas prioritarias en la formación de la estrategia en una organización, en el caso de la gestión educativa en el nivel secundaria, la administración de recursos humanos incluye además, de los profesores normalistas, o profesores profesionistas, a los auxiliares, contralores y alumnado, etcétera. Aunque digamos que el gobierno federal tiene como obligación darle educación a quien así lo solicite como se menciona en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos, es decir, que no existe tan selección.

La administración de recursos, hablando de manera general, para todas las Entidades Federativas, consideramos que implica las siguientes áreas de decisión (hablando desde la gestión educativa):

- a) Reclutamiento y selección de alumnos, profesores y administrativos
- b) Evaluación de los cargos administrativos, o también conocido como análisis de puestos, de docentes, superiores con rango de autoridad (coordinadores, supervisores, jefes de enseñanza, directores y subdirectores).
- c) Evaluación del desempeño de los directores, subdirectores, docentes y administrativos del rendimiento académico de los alumnos.
- d) Motivación, recompensa, incluyendo en esta última la compensación económica,
- e) Desarrollo de las políticas de capacitación;
- f) Relaciones laborales y participación.

La administración de recursos humanos en todo caso comprende la integración de las personas a la gestión estratégica, el compromiso de

éstas con el éxito de los planes formulados y su orientación hacia la calidad del desempeño académico y funcionario.

También consideramos algunos componentes de la administración de recursos que son principalmente cuatro:

- El liderazgo y la delegación de funciones;
- La participación, o bien, motivación;
- La gestión y
- La comunicación

Estos componentes y otros más, con la misma importancia serán explicados en el tercer capítulo de esta tesis.

4. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

El acceso a la información es considerado como fuente de poder. Cuando alguien encargado para poner en marcha acciones no tiene acceso a toda la información que sirve para dar pie a cualquier plan, su resistencia a éste puede resultar más difícil de defender, porque carecen de acceso a la información. En la medida que no todos tienen el mismo grado de información acerca de los beneficios potenciales de todas las opciones y, por tanto, no pueden ejercer control sobre éstas, por falta de información, termina por imponerse la frase, *de acuerdo con la información proporcionada*.

La comunicación es un aspecto que impregna todos los procesos de gestión, entendiéndose la comunicación como la transferencia de información por distintos canales, en ambos sentidos.

A través de la jerarquía, en forma descendente, se comunican las expectativas institucionales y, en forma ascendente, se recogen las expectativas personales así como los logros alcanzados por la gestión.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las estructuras constituyen el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes y que este patrón de relaciones no puede ser concebido en forma independiente de la estrategia.

En toda organización se distingue entre la estructura formal e informa, en la primera se establece un marco de referencia general de la organización y la segunda, menciona la relación con las relaciones de todas las unidades e individuos de la organización

“Se plantea un conjunto de áreas que deben ser tomadas en cuenta en el diseño de la estructura organizacional:

- 1) el diseño de los cargos
- 2) el diseño de la superestructura
- 3) el diseño de los enlaces laterales
- 4) el diseño del sistema de toma de decisiones”.¹⁷

Con esto nos referimos a él conjunto de personas que comparten una filosofía y visión acerca de los propósitos de una institución y que procuran lograr un conjunto bien articulado de objetivos, para lo cual adoptan una determinada estructura a fin de dividir las tareas y lograr su integración por medio de nuevas formas de coordinación.

¹⁷ Mintzberg, H. *La Estructuración de Organizaciones*. Pg. 14.

1.5. GESTIÓN ESCOLAR

La Gestión Escolar tiene diversos significados y estos dependen de los enfoques teórico-metodológicos que la sustenten y del contenido axiológico que se le otorgue. Recurrimos a distintos autores tales como Jiménez y Coria, Patrick Whitaker, Aurora Elizondo, entre otros, que nos dejaron más claro este concepto que es moderno en el ámbito educativo.

Un primer uso del término gestión es aquel que se refiere a ésta como sinónimo de *administración* de una organización. La administración se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de *racionalizar recursos*, que perfila la imagen de la institución y resalta la figura de los directivos y responsables que se requieren para que la institución funcione adecuadamente.

En este contexto, resulta conveniente leer lo que algunos autores han señalado en torno a la Gestión Escolar:

- De acuerdo con la autora Elizondo Huerta “ la gestión escolar es uno de los elementos presentes en la política educativa, la cual define el proyecto educativo para toda la nación, así como para las regiones en los países que permiten que en sus provincias o entidades federativas se gobiernen autónomamente”.¹⁸
- Por otra parte la Antología de Gestión Educativa editada por la SEP la define “ como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el EQUIPO DIRECTIVO de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”.¹⁹

¹⁸ ELIZONDO Huerta, Aurora. *La Nueva Escuela I.* Pg. 50.

¹⁹ SEP. Antología de Gestión Educativa. Pg. 8

- “Por Gestión Escolar se entiende la capacidad de la comunidad escolar para reflexionar y tomar decisiones colectivas y democráticas sobre la propia realidad de las escuelas; en la forma de organizarse y en la manera en que las acciones de todos los involucrados las conviertan en centros donde el mejoramiento educativo sea la meta de todos los días”²⁰

Gestión es el campo de la gerencia, es decir, aquel que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y resguardar su cumplimiento.

Gestionar es entonces saber hacer, que hacer y poder hacer, el común denominador es el hacer.

Ahora bien el concepto de Gestión Escolar se está construyendo, ya que tiene que ver con la reestructuración de los sistemas educativos, para esto se requiere un equipo directivo participativo con liderazgo y que dicho liderazgo se vincule con adecuadas decisiones en su nivel local y escolar, para llegar al quehacer central de la escuela que es el de formar a los alumnos.

Así entendemos la gestión escolar, como la acción que desempeña una institución educativa y entra en ello:

- **La Organización Escolar:** “Es el conjunto de medios de que se dispone la institución para encauzar y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a la comunidad toda hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de la vida.”²¹

²⁰ Coordinación de Investigación y Desarrollo Académico, Chihuahua. *Diagnóstico de la Gestión Escolar*. Pg.

7.

²¹ JIMÉNEZ y CORIA L. *Organización escolar*. Pg.12.

- **Estrategias:** Es un complemento natural para la misión y visión de una institución. Es pues un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir su misión.
- **Planeación:** Antes mencionada como Planificación, forma parte de las actividades que desempeña una escuela “Es entendido como el conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicios suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre opciones, establecer objetivos y metas en el tiempo y espacio para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios.”²²
- **Análisis:** Lo definimos como el acto de separar y examinar las partes de un todo, hasta conocer los principios o elementos de que se forma; examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como las relaciones de cada elemento con el todo.
- **Coordinación:** Entendido como un proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, que tiene como finalidad obtener las distintas áreas de trabajo para contribuir al mejor logro de objetivos, así como armonizar la actuación de los recursos y la producción de bienes y servicios para lograr las metas preestablecidas.

De acuerdo con Leonor Pastrana y Aurora Elizondo se observa que la gestión escolar es visualizada desde tres ámbitos, que son:

- **ADMINISTRATIVO:** Este contiene y configura el quehacer didáctico- áulico a la vez que sostiene operativamente la gestión del plantel. A lo que Pastrana señala: “ Esta dimensión es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada

²² MARTÍNEZ C. *Diagnostico...* op cit. pp. 298 a 299.

establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Pueden considerarse dentro de esta dimensión las cuestiones relativas a la estructura formal: los organigramas, la distribución de tareas y la división de trabajo, los múltiples objetivos presentes, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y de los espacios. También deben incluirse los aspectos relativos a la estructura informal, es decir al modo en que los actores encarnan las estructuras formales”.²³

- **PROFESIONAL:** En el que va implícita la calidad de la educación y el impacto de la enseñanza. A lo que la misma autora antes citada marca “ Esta dimensión esta constituida por la jerarquía que las tareas inherentes a las prácticas pedagógicas de los docentes reciben dentro de la estructura local que regula la operación del plantel. Por esto, crear un clima institucional altamente educativo como esfuerzo básico del director y atender a la enseñanza como tarea sustantiva de los maestros debieran alimentar ordinariamente la toma de decisiones a la hora de distribuir el trabajo de carácter operativo y sobre todo profesional “.²⁴

En este aspecto se observa la importancia del director y del supervisor ya que coordinan y orientan académicamente las diversas actividades escolares o de zona, en incentivar y estimular el esfuerzo docente.

- **POLÍTICO:** Aquí es el servicio de calidad que se le brindará a la sociedad. En el que se presentan dos tipos de conducta en el director, son: el **antagonista**, que tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control, mientras que los **autoritarios** evitan y sofocan las discusiones para favorecer el mando.

²³ PASTRANA, Leonor E. *La gestión escolar un acercamiento conceptual*. Pg. 126.

²⁴ *Ibíd.* Pg. 125.

Consideramos que el desempeño de la gestión escolar se realiza en función de cinco ejes de trabajo que son:

- ✓ Participación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Proyecto Escolar

Los cuatro primeros ejes serán explicados posteriormente. Nos detendremos a explicar la importancia que tiene el **Proyecto Escolar** o Proyecto Pedagógico Institucional.

Es trascendente la elaboración de un proyecto en la institución, que determine la orientación del proceso administrativo y pedagógico y este será la herramienta intelectual fundamental que orientará a toda la institución.

El proyecto escolar (PE) tiene diversas características y modalidades según las necesidades y estilos de administración educativa de los países y regiones donde es aplicado.

En el D.F., las características esenciales del PE lo llevan a impulsar el trabajo colegiado, para que éste, acorde con la condición de los alumnos, así como con la experiencia y posibilidades de la escuela, permita identificar aspectos concretos del aprendizaje y formación del alumnado, a fin de superarlo.

En la escuela el Proyecto Pedagógico Institucional (PPI) como también es conocido el PE, es una herramienta de la gestión escolar que define- en el contexto de cada unidad educativa y de acuerdo con el proyecto anual- la opción de determinados valores, intenciones, objetivos y medios.

“El PPI es el espacio en que se redefinen las orientaciones nacionales, regionales y locales, en función de un contexto social y una coyuntura específica, que se expresa en particulares situaciones y problemas. Es una propuesta global e integral con miras a coordinar las intervenciones educativas en cada establecimiento escolar. Abarca todos los ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales, es de carácter, esencialmente, prospectivo y anticipador de la acción pedagógica”.²⁵

“El proyecto escolar es un proceso participativo que permite alcanzar mejores logros formativos; académicos y de vinculación con la comunidad a partir del análisis de la situación escolar y de la definición de propósitos y actividades”.²⁶

“El PE se define como un instrumento vertebral de participación colegiada que se utiliza para cambiar la escuela desde la escuela misma; es decir, es la forma en que la comunidad escolar plasma como pretende ir accediendo al logro de los propósitos con una visión de futuro, que conlleva a saber hacia donde nos encaminamos, qué queremos lograr en el mediano o largo plazo y en esta forma se asume una realidad determinada con aciertos y problemas que se deben de enfrentar de manera sistemática.”²⁷

Así se establecen metas para favorecer la equidad y mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece el plantel, elevar los índices de permanencia y egreso, disminuir la reprobación y mejorar el aprovechamiento de todos los alumnos. En esta forma la escuela es una organización de aprendizaje que responde a la diversidad de su entorno, trabaja con autonomía y rendir cuentas sobre la calidad de su servicio.

²⁵ SEP. Antología... op. cit. pp. 14 a 15.

²⁶ SEP. *Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F.* Pg. 17.

²⁷ SEP. *Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F.* Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria. Pp. 7 a 8.

Lo que orienta el proyecto escolar es el mejoramiento de la calidad de la educación que imparte la escuela; en su elaboración consideramos los siguientes aspectos:

- a) Una visión de futuro,
- b) Un diagnóstico de los problemas que la escuela tiene para lograr una educación de calidad y una aproximación a sus causas,
- c) La precisión de sus objetivos,
- d) La definición de los compromisos,
- e) La definición de estrategias,
- f) La identificación de los recursos necesarios,
- g) Seguimiento y evaluación sistemáticos, y
- h) Realizar reuniones de intercambio de experiencias, para aumentar el impacto en el aprendizaje.

El director, con base en lo anterior orientará a los maestros a cerca de la realización de su plan anual de trabajo, en esta forma la planeación que realicen los docentes servirá de apoyo al trabajo escolar y a su práctica cotidiana. Por ello el director de la escuela es pieza clave; en él descansa la coordinación de las acciones definidas por todos los participantes.

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 deben proporcionar 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 deserción.

Entonces el PE siempre se esta construyendo en equipo (por maestros, alumnos, directivos, personal administrativo, padres de familia, entre otros) y esta en constante cambio, no es transferible con otras instituciones educativas, ya que se define a partir de su visión institucional.

Se realiza mediante diagnósticos para conocer la realidad y las necesidades educativas en la comunidad, el PE desarrolla acciones pedagógicas, científicas, tecnológicas, culturales, sociales, artísticas, ecológicas, con una perspectiva integral que abarque los diferentes ámbitos de la gestión escolar y formar así una identidad institucional.

Según Aurora Elizondo Huerta, “las características del Proyecto Escolar son:

- La integración de los docentes y directivos es un equipo de trabajo que, partiendo del reconocimiento de que sus responsabilidades apunten a propósitos comunes, propone y asume tareas y responsabilidades en función de las potencialidades de cada participante.
- El desarrollo de un trabajo sistematizado que optimiza los espacios instituidos (consejo técnico) y promueve la comunicación bidireccional para fortalecer vínculos de pertinencia grupal.
- La identificación de problemas que afectan los ámbitos de enseñanza-aprendizaje, organización y administración, así como la vinculación con la comunidad que matiza particularmente la vida de cada escuela. Diagnosticar y dar cuenta del estado actual de la práctica educativa es sólo una de las formas con las que se puede iniciar el diseño de un proyecto escolar.

- El impulso a la participación de los padres de familia y la comunidad, a través de sus representantes, en el fortalecimiento de los propósitos escolares.
- La consideración del alumno como sujeto participativo y centro de atención en la tarea educativa, que sabe, piensa, anhela, produce y tiene opiniones propias.
- La promoción de actividades formativas para los maestros en el mismo centro de trabajo, en el que se reconstruyen los papeles en función de la comprensión de las políticas educativas.
- La planeación de propósitos, metas, actividades y estrategias de seguimiento que conjuntas las decisiones derivadas de las políticas educativas con las aspiraciones de los sectores de la comunidad, permitiendo la renovación permanente de los esquemas de participación colectiva”.²⁸

La gestión está siempre matizada por el estilo de autoridad ejercido por el director, por el carácter que adoptan sus relaciones con el supervisor de zona, las autoridades del D.F. y los líderes sindicales.

La *participación* es una clave muy trascendental para el buen funcionamiento de cualquier organización así es que dentro de la gestión escolar no puede faltar y se observará la importancia de la misma.

La participación puede ser definida como la parte de poder o de influencia ejercida por los subordinados en una organización y considerada como legítima por ellos mismos y por sus superiores.

De acuerdo con J. Sánchez se “ entiende la participación en la gestión escolar como el poder real de tomar parte activa en la elaboración y

²⁸ ELIZONDO, H. Aurora. *La nueva... op. cit. pp. 163 a 164.*

desarrollo del proceso escolar, tanto a nivel micros social como macrosocial, de todos los que intervienen en el proceso educativo:

- Alumnos.
- Padres de alumnos.
- Personal docente.
- Poderes organizadores y de dirección.
- Grupos de interés en la enseñanza .²⁹

Entonces se entiende que la participación implica que estos agentes del medio educativo puedan tener un rol a jugar en las decisiones que conciernen en la elaboración de proyectos escolares o plan anual de trabajo, que colaboren en su ejecución y compartan el control de su aplicación.

La participación en la gestión de la enseñanza admite una gran variedad de posibilidades tanto en la integración a la gestión de uno, varios o todos los grupos que participan en la enseñanza o el grado de participación de cada uno de esos mismos grupos.

Así puede darse la incorporación de los padres a la gestión y no admitirse la participación de los alumnos. Puede concederse a estos el poder de consulta, mientras que los padres y enseñantes tienen el poder de elegir o rechazar un plan de acción y así sucesivamente se puede establecer una combinación de participantes y sus respectivos grados de participación.

De acuerdo con Sánchez J. Se marca la necesidad de crear una gestión escolar participativa... “Para un “ideal tipo” de modelo de

²⁹ SÁNCHEZ de Horcajo. *Gestión participativa en la enseñanza*. Pg. 107.

gestión participativa, debe considerarse paritaria para todos los grupos y personas que intervienen en la enseñanza, abarcando todas las formas posibles (directa, indirecta, formal e informal), llegando a ser posible en el continuo proceso decisonal hasta el grado de codesición (ejercer una influencia efectiva y directa en la elección o rechazo de un plan de acción y toma de decisión) en la elaboración y desarrollo del proyecto educativo tanto a nivel macrosocial como microsicial”.³⁰

La introducción de la gestión participativa en la educación ha de incidir paralelamente en la organización participativa social. Es decir, que el cambio operado con el modo participativo en la enseñanza exige que se posibilite en la vida extraescolar con pautas de conducta social y cauces de participación.

Otro factor indispensable es la política educativa de participación ya que se extiende a todas las esferas de la sociedad para lograr una acumulación de efectos educativos.

Ante esto se ve la necesidad de que exista una autonomía en los planteles educativos, en donde los participantes de los mismos sean capaces de generar proyectos educativos propios, realicen su seguimiento y evalúen sus resultados.

Ya que se podrá elaborar un proyecto escolar acorde a las necesidades y características del plantel, el cual otorgará unidad a los directivos y docentes sobre tareas comunes, al mismo tiempo que se pone en juego un conjunto de valores y actitudes de quienes participan, necesario para el desarrollo del mismo.

La claridad de objetivos a seguir, la mayor disposición de tiempo dedicado a la enseñanza, una atmósfera ordenada y orientada para el trabajo, la existencia de un soporte técnico y métodos de capacitación focalizados en el programa educativo y en las estrategias de

³⁰ *Ibíd.* Pg. 117.

organización en el salón de clases, son aspectos que se consideran necesarios para promover en las escuelas la elaboración de sus proyectos.

“En condiciones generales dentro de la gestión escolar se deben buscar las herramientas que aseguren el manejo de las siguientes funciones de gestoría que el director debe desarrollar y son:

- **Analizar – Sintetizar:** El Director realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas.
- **Anticipar – Proyectar:** El Director investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción.
- **Concertar – Asociar:** Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán el cambio de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca de mejoramiento de la calidad de la educación.
- **Decidir – Desarrollar:** El Director toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas que involucran a toda la comunidad escolar para la elaboración de decisiones a corto, mediano y largo plazo.
- **Comunicar – Coordinar:** Las funciones de comunicación y coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares.

- **Lidear – Animar:** El liderazgo representa las actividades del director orientadas a unir permanentemente a la comunidad educativa con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan.
- **Evaluar - Reenfocar:** El director desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados; de esta forma esta en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo.”³¹

Consideramos que estas funciones son las adecuadas para que el directivo aplique y lleve a cabo la gestoría, pues forman parte del proceso administrativo.

En el siguiente capítulo se hace mención sobre los antecedentes históricos, la política educativa, la normatividad de las escuelas secundarias diurnas, así como las funciones que realiza el personal de la institución educativa.

³¹ UNESCO. *Gestión Educativa Estratégica*. pp. 31 a 32.

CAPÍTULO 2

LA EDUCACIÓN SECUNDARIA DIURNA EN EL D.F.

En el presente capítulo se desarrollan los antecedentes históricos de la educación secundaria para conocer que necesidades atienden las secundarias diurnas desde su creación, también veremos desde el punto de vista jurídico como se encuentra estructurada.

Ya que la toda política educativa es la base de la gestión educativa, es conveniente señalar cuales son las que esta llevando nuestro actual gobierno y de ahí desprender lo que opera dentro de las secundarias diurnas del D. F.

Para saber cómo operan estas escuelas es necesario conocer el Manual de Organización, en donde se delimitan las funciones que deben realizar tanto el personal académico como administrativo, este con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones y actividades, que son mencionadas en este capítulo.

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La instrucción secundaria funcionó en México durante el Imperio de Maximiliano, la Educación Secundaria fue organizada al estilo de los liceos franceses de esa época, se detallaba el Plan de Estudios que debería cubrirse en siete u ocho años y, al igual que la instrucción primaria, se establecía el control del Estado a este nivel educativo.

“A raíz del triunfo de la República en 1867, se plantearon nuevas perspectivas en el Sistema de Enseñanza Nacional, destacando la organización de la Escuela Nacional Preparatoria, que inició sus labores el primero de febrero de 1868, en el edificio que ocupó el

Colegio de San Ildefonso, inspirada en las ideas filosóficas de Don Gabino Barreda, que en cierta forma constituyeron en este plano un vestigio importantísimo en la formación posterior de las escuelas secundarias. Hasta el año de 1925, la Escuela Nacional Preparatoria, de la que era en ese momento Director Moisés Sáenz Garza, atendía la enseñanza secundaria y preparatoria en cinco años, y a raíz del Decreto Presidencial del 29 de agosto del citado año, que organizó legalmente el Sistema de Enseñanza Secundaria, se asignaron tres años a ésta y dos a las preparatorias”.¹

“El 29 de agosto de 1925 se decretó la creación de dos escuelas secundarias y, más tarde, el 22 de diciembre del mismo año, se dio vida independiente al llamado ciclo secundario de la Escuela Nacional Preparatoria. El ciclo secundario nocturno quedó también bajo el control de esa Dirección General y el ciclo de esta categoría de la Escuela Nacional de Maestros; la nueva oficina comenzó a funcionar el 27 de febrero de 1926, teniendo bajo su control cuatro escuelas secundarias, el ciclo secundario nocturno de la escuela Número 1 en el edificio de la antigua Escuela Nacional Preparatoria y el ciclo secundario nocturno de la Escuela Nacional de Maestros”.²

Desde la gestión educativa de Moisés Sáenz, la educación secundaria se separó de la educación preparatoria y desde entonces el proyecto educativo de secundaria es de tres años, a la fecha, obligatorios. La educación emerge como un derecho universal del pueblo y como una necesidad para consolidar el Estado.

2.2. OBJETIVOS DE LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA

La escuela secundaria es una institución educativa dedicada a la adolescencia, y podemos decir que cuyos objetivos pueden concentrarse de manera siguiente:

¹ GAMÉZ Jiménez, Luis. *La escuela secundaria mexicana*. Pág. 25

² *Ibíd.* Pág. 53

- “Promover el desenvolvimiento de la personalidad del educando, estimulando sus aptitudes a fin de que participe en su propia formación, merced a la experiencia concreta del trabajo en las aulas, los laboratorios y los talleres escolares.
- Despertar y conducir, en su conjunto y en cada uno de los años que la integran, la inclinación hacia ocupaciones de la región, si es posible hacia el trabajo calificado.
- Proporcionar el cúmulo de conocimientos indispensables que la conviertan en el mejor antecedente de la vocacional técnica industrial y agrícola.
- Capacitar para el ingreso al bachillerato universitario.
- Despertar el interés por el aprovechamiento de los recursos naturales de nuestro país en forma técnica y científica, a fin de lograr el robustecimiento de la economía nacional.
- Formar en el educando un claro concepto de la democracia y capacitarlo para vivir dentro de ella.
- Fomentar el amor a la patria y la conciencia de solidaridad con los pueblos y hombres que luchan por la justicia social.”³

La escuela secundaria, conjuntamente con las escuelas de preescolar y primaria, constituyen la unidad de servicio público que ofrece educación general básica, esencialmente formativa.

El objetivo primordial de la escuela secundaria es promover el desarrollo integral del educando como un ser individual y social, en beneficio propio y de su comunidad, y adquiera la formación que le permita continuar sus estudios del nivel inmediato superior o, incorporarse a la vida productiva.

³ Ibíd. Pp. 59 a 60.

Una de las finalidades que persigue la educación que imparte el Estado es promover el desarrollo armónico de la personalidad del individuo para que ejerza con plenitud todas sus capacidades, creando y fortaleciendo en él, su conciencia nacional, así como el conocimiento y el respeto a las instituciones.

Para lograr estos objetivos es necesario obtener la excelencia de la educación, la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, debe encaminarse a generar las condiciones necesarias para impartir una educación tendiente a la equidad en la calidad, a fin de garantizar que todos los jóvenes tengan acceso a la escuela secundaria, que les otorgue las herramientas necesarias para una integración social. Dos aspectos determinantes para lograr lo anterior son la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas y el compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar: autoridades escolares, maestros, alumnos y padres de familia, que tendrán una significativa importancia para alcanzar una educación que responda a la realidad de México en el presente y en el futuro inmediato y sobre esta base construir su propio proyecto de desarrollo educativo.

2.3. NORMATIVIDAD

Las normas jurídicas relativas a lo educativo cambiaron, evolución que va desde la formulación de las primeras leyes de educación en el siglo XIX, hasta la legislación educativa contemporánea, actualmente constituida por una compleja red de disposiciones jurídicas que, en sus diversas modalidades y niveles, regulan hasta el detalle lo educativo. Este conjunto de disposiciones jurídicas que inciden en la educación básica se denomina normatividad educativa, o simplemente normatividad.

“Las disposiciones jurídicas aplicables a la educación básica integran en su conjunto la normatividad educativa, compuesta por normas jurídicas de diversas jerarquías, que pueden ser constitucionales, legales o administrativas. Las normas que regulan lo educativo son

creadas por el Estado mediante diversos órganos y procedimientos formales, y son por lo tanto obligatorias para las instituciones y personas involucradas en los diversos niveles y modalidades de la educación básica. En el caso de México existe la Ley General de Educación. Ésta, de carácter federal, es el marco general que regula y define la educación impartida por el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento oficial de estudios, salvo en lo que respecta a las instituciones de educación superior, las cuales se rigen de acuerdo con sus leyes especiales. Su creación es consecuencia del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, suscrito por el Ejecutivo Federal con los gobernadores de los estados en mayo de 1992. esta ley define la concurrencia en materia de educación entre la federación, los estados y los municipios, definiendo las atribuciones que le corresponden a cada nivel de gobierno, como expresión del federalismo en el campo de lo educativo. La educación básica no necesariamente se regula por medio de una ley única, ya que algunos aspectos educativos generales o concretos pueden ser objeto de leyes educativas generales o específicas que se complementan entre sí.”⁴

La Secretaría de Educación Pública es la responsable de normar a la educación básica de una manera eficiente en su organización y funcionamiento a través de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria en el distrito Federal, dicha Coordinación es responsable de supervisar la observancia de la Ley General de Educación.

El Estado ha fortalecido su papel como regulador, en materia educativa, con normas, órganos y acciones que han dinamizado y diversificado al sistema educativo nacional. Así como la elaboración de Planes y programas; y supervisar que los profesores tengan el perfil adecuado para impartir las materias que están el plan de estudios actual.

⁴ ELIZONDO Huerta, Aurora. *La nueva Escuela I. Pp. 49 a 59.*

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN EDUCATIVA 1989 - 1994

El Programa plantea el establecimiento de un sistema nacional de evaluación educativa que centre su atención en cinco líneas de evaluación: del desempeño escolar, del proceso educativo, de la administración educativa, de la política educativa y del impacto de la educación en el entorno socioeconómico.

El objetivo prioritario de la modernización de la educación específicamente de la básica, debe ser el de elevar la calidad de la educación que ofrece el sistema educativo nacional. “Pero esta calidad debe ser entendida de una forma precisa, comprendiendo los siguientes aspectos:

RELEVANCIA: Los objetivos y contenidos educativos deben ser evaluados en función de su aportación para la vida de los educandos.

EFICACIA: Suponiendo que los objetivos y contenidos sean relevantes, la educación será tanto más eficaz cuanto mayor sea el número de alumnos que alcance un dominio adecuado de tales objetivos y contenidos; es fácil ver que este concepto de eficacia comprende los de cobertura educacional (acceso y permanencia) y nivel de aprendizaje (logro de objetivos), y que está estrechamente ligado con el siguiente.

EQUIDAD: Se trata de la característica del sistema educativo consistente en atender diferenciadamente a sus alumnos, ofreciéndoles los elementos necesarios según las características individuales y del entorno social de cada uno, para dar a todos las máximas oportunidades del alcanzar las metas de aprendizaje relevante que correspondan; se opone a cualquier tipo de discriminación por acción o por omisión; supone un enfoque compensatorio en el que de más al que necesita más.

EFICIENCIA: Una dimensión diferente de la calidad educativa se refiere a la relación entre los resultados obtenidos por la educación y los insumos requeridos para ellos; si dos sistemas logran los mismos resultados- cualitativa y cuantitativamente- será de mejor calidad aquel que lo consiga en una forma más económica usando menos recursos”.⁵

Una educación de calidad tendrá que ser, según este concepto, una que establezca objetivos socialmente relevantes, logre que estos sean alcanzables adecuadamente por todos los educandos.

ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA

“Considerando que es preocupación del Estado Mexicano proporcionar educación a todos los habitantes del país, a fin de propiciar su desenvolvimiento integral; que es un imperativo nacional lograr mayor eficiencia en todos los aspectos de la vida social y, esencialmente, en la prestación del servicio educativo.

Que, conforme a lo dispuesto por el artículo 3º., Fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el criterio que orientará la educación secundaria se mantendrá por completo ajeno a cualquier doctrina religiosa y, basado en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, la servidumbre y los perjuicios.

Que corresponde incorporar a la legislación educativa vigente los criterios actuales acerca de la operación de los planteles de educación secundaria cuenten con un ordenamiento jurídico que regule su

⁵ DE Sierra, Teresa. *Cambio Estructural y Modernización Educativa*. Pg. 156.

funcionamiento, a los efectos de lograr mayor eficiencia en el desarrollo de la labor a su cargo”.⁶

Al observar que dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, más específicamente el Artículo 3º, Fracción I; podemos observar que la extensión de la obligatoriedad a la enseñanza secundaria propicia el ejercicio de las libertades del individuo para desarrollar sus facultades, para decidir por sí mismo y ser sujeto de su propio destino y de expresión.

La obligatoriedad de la Secundaria es un propósito de calidad educativa y de universalidad de la cobertura, por lo que la actual política debe atender, igualmente, a la mejor formación de los maestros, a su actualización y a la calidad de los conocimientos que se imparten.

Además que el Artículo 3º, regula la educación como función pública y respeta la garantía individual de los padres que consiste en su derecho a inculcar a sus hijos los valores que consideren convenientes y a darles la educación y a impartirles la religión que ellos también consideren adecuada.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

Los artículos a los que se refiere esta Ley, son los postulados con que México aspira a modernizar su educación, fueron concebidos conforme a los cambios operados en nuestra realidad por espacio de dos décadas. De cara al porvenir existen ahora nuevos desafíos.

⁶ SEP. Acuerdo por el que se reglamenta la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación secundaria. México. Pg. 1

Se le confiere a la SEP determinar los planes y programas de estudio, así como el calendario escolar y los lineamientos que deben seguir los planteles de educación Secundaria. También se le otorga la capacidad de revalidar y otorgar equivalencias de estudio de este nivel educativo. Los nuevos planes y programas de estudio de educación básica, nuevos libros de texto gratuito, carrera magisterial y más días de clase, son medidas que, junto a la ley general de educación, configuran el momento educativo de México como punto de partida para grandes realizaciones

Por su parte el Estado será el encargado de prestar el servicio educativo a nivel básico (educación secundaria), de acuerdo con lo establecido en el Artículo 3º, Fracción 1, como se explicó anteriormente.

ANÁLISIS DEL ACUERDO No. 98

Este acuerdo hace alusión a que en las escuelas secundarias diurnas, para trabajadores y particulares deben impartir educación que lleve a lograr los objetivos para elevar la cultura de los educandos.

Las escuelas secundarias deben de estar en comunicación continua con la CSES; que desconcentran funciones en siete coordinaciones regionales en el D. F. Supervisando el cumplimiento de los ordenamientos en los planteles, a través de los supervisores de zona, cuya función es explicada en el siguiente capítulo.

El personal con el que deben de contar las escuelas secundarias es: un director, un subdirector, personal docente, de asistencia educativa, administrativo y de intendencia. En el manual de organización están contenidas los deberes, funciones y responsabilidades que debe desempeñar cada funcionario.

La SEP a través de dependencias correspondientes hará la designación y adscripción del personal escolar conforme al reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la SEP y el reglamento de escalafón.

En cada plantel se constituye una academia local por cada especialidad con el fin de promover la investigación científica evaluar los resultados y de orientación pedagógica para los asuntos de cada especialidad.

Las escuelas de educación secundaria manejaran documentación relacionada con los alumnos, personal en servicio, recibir material, informes y gestiones.

REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

En este reglamento se establecen las condiciones generales de trabajo del personal que labora en la Secretaría de Educación Pública con el fin de que quede a su conocimiento sus derechos y obligaciones en su trabajo.

Consta de XIV Capítulos en donde se enmarcan aspectos importantes en la vida laboral de los trabajadores, tales como los suelos, los días de descanso, nombramientos, vacaciones, licencias, cambios, suspensiones, destituciones y los riegos de trabajo principalmente.

En los anexos se muestra este reglamento a modo de síntesis.

PROPUESTAS PARA LA EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 2001 - 2006

En el **Programa Nacional de Educación 2001-2006**, el gobierno se propone lograr que en los próximos años el ámbito de la educación básica nacional se transforme en un sistema abierto y dinámico, orientado a lograr con el apoyo de los padres de familia y la sociedad, los propósitos que animan a la función de educar.

Los objetivos estratégicos de la educación básica Nacional que se mencionan en el Programa Nacional de Educación son:

Justicia educativa y equidad. **Garantizar el derecho a la educación expresando como la igualdad de oportunidades para el acceso, la permanencia y el logro educativo de todos los niños y jóvenes del país en la educación básica.**

- Política de compensación educativa. Se refiere a promover los programas compensatorios para atender a las poblaciones vulnerables para poder igual las oportunidades y garantizar el derecho a la educación.
- Política de expansión de la cobertura educativa y diversificación de la oferta. Esta política promoverá modelos flexibles de atención a grupos vulnerables y garantizar los servicios educativos básicos.
- Política de educación intercultural para todos. Impulsará el desarrollo de enfoques pedagógicos para reconocer la diversidad cultural y lingüística de nuestro país.

Calidad del proceso y el logro educativos. Garantizar que todos los niños y jóvenes que cursen educación básica adquieran conocimientos fundamentales, desarrollen las habilidades intelectuales, los valores y las actitudes necesarias para alcanzar una vida personal y familiar

plena, ejercer una ciudadanía competente y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

- Política de articulación de la educación básica. Impulsar una revisión y adecuación curricular de materiales y prácticas educativas desde preescolar hasta la enseñanza secundaria.
- Política de transformación de la gestión escolar. Promover la transformación de la organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia.
- Política de fomento al uso educativo de las tecnologías de la información y comunicación en la educación básica. Impulsar el uso y desarrollo de las tecnologías de la comunicación, además de la producción de materiales audiovisuales para favorecer el aprendizaje.
- Política de fomento a la investigación y la innovación educativas. Impulsar la investigación educativa para la toma de decisiones en materia de educación básica para beneficio de los alumnos.
- Políticas de formación inicial, continua y desarrollo profesional de los maestros. Refortalecer y reorientar la formación de los maestros de educación básica.

Reforma de la gestión institucional. Reformar el funcionamiento del sistema educativo con el fin de asegurar la eficacia en el diseño y puesta en marcha de las políticas, su evaluación continua, la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos y la rendición de cuentas, para garantizar una política centrada en el aula y la escuela.

- Política para el funcionamiento eficaz de las escuelas. Impulsar la transformación de las estructuras administrativas de la educación básica en los diversos niveles de gestión, para asegurar el funcionamiento eficaz de las escuelas.

- Política de evaluación y seguimiento. Promover la aplicación de instrumentos de evaluación y el desarrollo de investigaciones sobre el desempeño de los alumnos, con el fin de utilizar los resultados para mejorar la calidad de la enseñanza y el funcionamiento de las escuelas.
- Política de participación social en la educación básica. Impulsar la participación social, especialmente de las madres y padres de familia de cada alumno, para apoyar integración de comunidades escolares orientadas a la continuidad de los objetivos educativos.

Como podemos darnos cuenta, el Plan Nacional de Educación, 2001-2006 abarca diversos aspectos que son de vital importancia para la calidad de la educación.

Lo importante no es solamente hacer lo que el plan con cada uno de sus proyectos y programas marca, sino que sería importante resaltar que en cada sexenio, se toman medidas necesarias para la educación, que al concluir, no se les da la continuidad necesaria, no se evalúan las mediadas tomas por el anterior presidente y en vez de seguir las mismas líneas que funcionaron y cambiar aquellas que no lo hicieron, vuelven a realizar nuevos métodos; dejando así lagunas que pudieron ser el paso para mejorar la calidad de la educación en nuestro país.

2.4. POLÍTICA EDUCATIVA EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS

En el capítulo anterior hicimos comentario breve de lo que eran las políticas públicas y la importancia para la misma. Ahora, hablaremos más específicamente de las políticas educativas.

Anteriormente se mencionó que las políticas públicas son exclusivas del gobierno, que atienden cuestiones como la salud, agricultura y en nuestro caso la **educación**, ayudan a tomar decisiones. Interactúan

grupos privados y sociedades civiles. Las políticas públicas son respuestas de una campaña política (líneas de compromiso) donde se forman plataformas de estudio para conformar el plan de gobierno, donde las políticas públicas son hechas por los políticos, los administradores las llevan a cabo y los economistas se encargan del impacto, es decir, de la evaluación con el cual se sabe si hubo aciertos y errores para mejorar.

Las políticas equivalen a un sexenio, o bien de 1 a 5 años si es que no dan resultado, para poder modificar o cambiar la política.

En tanto, las políticas educativas en la gestión de Limón Rojas como Secretario de Educación pública, se establecen en el programa de desarrollo educativo, estrategias y acciones que son las líneas de la SEP para ejercer las atribuciones que le confiere la Ley General de Educación.

Los diversos aspectos de la educación básica se trataron con un enfoque integral, de tal manera que las estrategias y acciones se reforzarían y complementarían unas a otras. Todas se articulan en cinco ámbitos fundamentales del quehacer en educación básica:

1. La organización y el funcionamiento del sistema de educación básica;
2. Los métodos, contenidos y recursos de la enseñanza;
3. La formación, actualización y superación de maestros y directivos escolares;
4. La equidad educativa.
5. Los medios electrónicos en apoyo a la educación.

Sería interesante hacer una distinción entre las políticas de los sexenios pasado y del actual, pero para eso necesitaríamos todo un capítulo, así como sólo mencionaremos lo más relevante.

Ahora bien, en la campaña del actual presidente de la República Vicente Fox, (2000-2006), Se argumentó por medio de la televisión y la radio; *que de no atender la mejoría de la educación, la plataforma electoral de Alianza por el Cambio, estaría arriesgando su futuro*. Este es el gran anuncio de un cambio importante para la educación, se habló de hacer una *revolución educativa*.

Conviene señalar que este discurso de revolución educativa, lo conocimos en el período de Miguel de la Madrid 1982 – 1988. Pero también con Echeverría Álvarez en su *reforma educativa o modernización reformista*, e incluso con Salinas de Gortari (1988-1994) y su *modernización de educativa*.

La propuesta de Fox es impulsar la *educación pública, laica y gratuita, pero también moderna, de calidad y con valores que dignifiquen a los individuos*. Una educación que no sea privilegio de unos cuantos, sino de todos los mexicanos.

Los valores orientadores de la educación difundidos principalmente son:

- igualdad de oportunidades
- equidad
- movilidad social
- gratuidad
- laicidad
- calidad de la educación.

Ya en el poder, Vicente Fox y Reyes Taméz Guerra como secretario de educación pública, hizo mención de la Revolución educativa que ha sido bandera de este gobierno en su primer informe de actividades,

afirmó que su dependencia tiene una misión *bien definida y la política de educación un rumbo claro*.

“Señaló también estar convencido que la educación debe seguir siendo laica y gratuita. Los ejes de su política 7 a diferencia del sexenio pasado que fueron 6. Son los siguientes:

- equidad
- calidad
- incremento en la inversión educativa
- fortalecimiento del sistema público
- federalismo y participación social
- planeación y coordinación institucional
- rendición de cuentas”⁷

El propósito central y prioritario del **Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006)** es hacer de la educación el gran proyecto nacional. Lograrlo implica contar con programas, proyectos y acciones que permitan tener:

Educación para todos:

A nivel secundaria, que todos los jóvenes que hoy están en las aulas completen la educación secundaria y abriéndoles oportunidades en la educación media superior, que como veremos más adelante es un nivel de mucha deserción.

Educación de calidad:

Que significa atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales.

⁷ SEP, Indicador Noviembre 23, 2000.

Educación de vanguardia:

Requiere contar con la infraestructura científica y tecnológica y con los acervos de información digitalizada que permitan a la población estar en contacto con la información y los conocimientos necesarios para su desarrollo.

Es necesario recordar que para una política educativa sea exitosa debe sincronizarse con las demás, además de saber que antes de hacer una política es necesario saber y conocer cuanta gente vive en una entidad, un municipio, delegación, etcétera; analizar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), y reconocer que alrededor del principal beneficiado (el alumno) existe una infinidad de factores tales como:

- padres de familia
- alimentación
- Salud
- Deporte
- Recreo
- Escuela
- Maestros
- Ambiente escolar
- Ente económico
- Ente social y
- Ente familiar.

Recordar también que las políticas educativas deben ser plurales, es decir, se deben dar a conocer a todos los involucrados; tanto a maestros, como a directores, personal administrativo, operativo, inspecciones, coordinaciones regionales, y coordinación sectorial de educación Secundaria, para que sea un evento democrático.

2.5. ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL PERSONAL DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS

DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN ESCUELA SECUNDARIA



2.6. FUNCIONES DEL PERSONAL DENTRO DE LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA

Las siguientes funciones fueron tomadas del manual de organización y del director de las escuelas secundarias diurnas; y se presentan a modo de síntesis:

1) DIRECCIÓN:

1. Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas de asistencia educativa, administrativa y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, normas, leyes, reglamentos y manuales establecidos para la educación secundaria, conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.
2. Determinar y establecer la política de operación para el logro de los objetivos del plantel.
3. Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, reglamentos y disposiciones que rijan el servicio.
4. Realizar, ante los organismos o autoridades correspondientes, las gestiones conducentes que permitan dotar al plantel tanto del personal y recursos materiales, como de los servicios necesarios para el cumplimiento de sus labores.
5. Proponer ante la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, cuando se trate de planteles del Distrito Federal, el presupuesto estimado de ingreso al plantel.
6. Vigilar la aplicación del presupuesto y presentar ante las autoridades educativas correspondientes, la documentación comprobatoria de los gastos.
7. Proporcionar un ambiente agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel.

8. Establecer y mantener comunicación permanente con la comunidad escolar, con el propósito de que este informada de las disposiciones que normen las labores del plantel y de lograr su participación consiente y responsable en las tareas educativas.
9. Asistir a las reuniones de las academias regionales y supervisar que estas cumplan sus objetivos.
10. Promover la construcción de la cooperativa escolar de consumo, tramitar su registro ante el área de cooperativa correspondiente y vigilar que su funcionamiento este de acuerdo con las normas específicas.
11. Vigilar la actualización, aprovechamiento y conservación de todos los recursos con que cuenta el plantel.
12. Facilitar la realización de las supervisiones de carácter técnico– pedagógico y las auditorias que se determinen y atender a las recomendaciones y disposiciones que señalen las autoridades correspondientes.
13. Promover la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas que coadyuven al desarrollo integral de los educandos.
14. Autorizar la documentación oficial que expida el plantel.
15. Evaluar permanentemente las distintas actividades escolares y mantener informadas a las autoridades educativas a cerca del funcionamiento del plantel.

2) CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.

1. Auxiliar a la dirección de la escuela en la planificación, programación y mantener informadas a las autoridades de las actividades educativas que se desarrollen durante el año escolar.

2. Proponer opciones convenientes para mejorar el servicio educativo.
3. Sugerir a la Dirección estrategias para resolver problemas educativos de la comunidad escolar.
4. Auxiliar a la Dirección en la evaluación periódica del trabajo escolar, con la finalidad de reforzar o reorientar el proceso educativo.

3) *COOPERATIVA ESCOLAR.*

1. Proporcionar el desenvolvimiento psico - social del educando, promoviendo el desarrollo de actividades de solidaridad, ayuda mutua, cooperación y responsabilidad en tareas de beneficio individual y colectivo.
2. Facilitar la asimilación teórica y experimentación práctica de principios básicos de convivencia social, igualdad, democrática, comunidad de esfuerzos y espíritu de iniciativa.
3. Desarrollar hábitos de cooperación, previsión, orden y disciplina.
4. Coordinar sus actividades con los contenidos, planes y programas escolares de cada rama de la enseñanza, contribuyendo a la adquisición de conocimientos integrados.
5. Favorecer el proceso de autoaprendizaje funcional del educando.
6. Propiciar la aplicación de técnicas participativas, métodos activos de aprendizaje y otros que coadyuven al proceso educativo.
7. Vincular al educando con la realidad de su ambiente mediante actividades productivas.
8. Ejercer las demás funciones que le confieren los demás reglamentos en vigor.

4) *SUBDIRECCIÓN.*

1. Colaborar con la Dirección del plantel en la planeación, programación, organización, realización y evaluación de las actividades escolares.
2. Auxiliar a la Dirección en la administración de personal, los recursos materiales y financieros con que cuenta el plantel, conforme a las normas y a los procedimientos que dicten las autoridades correspondientes; informarle de las necesidades que existan al respecto y proponerle las medidas para subsanarlas.
3. Organizar, dirigir y evaluar las actividades referentes al control escolar de los alumnos del plantel, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
4. Definir los horarios de trabajo de todo el personal adscrito al turno correspondiente y presentarlos a la Dirección para su aprobación.
5. Controlar la asistencia, la puntualidad y el comportamiento del personal escolar e informarlo permanentemente a la Dirección.
6. Proponer la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas.
7. Organizar y supervisar el funcionamiento de los laboratorios, talleres, bibliotecas y demás servicio escolares.
8. Supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades que se encomiendan al personal y al alumnado de la escuela.

5) *SERVICIOS DOCENTES.*

1. Impartir la educación secundaria conforme a los objetivos de la misma, al plan y programas de estudio, así como a las leyes, normas y disposiciones educativas vigentes.

2. Colaborar con las autoridades de la escuela en la observancia de las disposiciones que se dicten para cumplir con la tarea de formación de los educandos y para el buen funcionamiento del plantel.
3. Planear técnicamente la labor docente de acuerdo con los avances educativos, propiciando la iniciativa de los educandos para que, junto a la adquisición de conocimientos, desarrollen sus capacidades, hábitos y aptitudes.
4. Planear las labores docentes de acuerdo con la academia del área o asignatura a que pertenezcan y coordinarlas tanto con las academias de las demás áreas o asignaturas, como con el personal encargado de los servicios de asistencia educativa con que cuente el plantel.
5. Presentar a la Subdirección de la escuela el programa anual de actividades extraescolares, requeridas para el cumplimiento del plan y de los programas de estudio.
6. Integrar los registros e informes necesarios para informar acerca del aprovechamiento y de la conducta de los educandos a la Subdirección.
7. Solicitar ante la subdirección de la escuela los recursos materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de su labor.
8. Participar en las diversas comisiones que le sean asignadas por la Dirección de la escuela.

6) SERVICIOS DE ASISTENCIA EDUCATIVA.

1. Proporcionar en forma integrada los servicios de orientación educativa, medicina escolar, trabajo social y prefectura, conforme a los objetivos de la educación secundaria y a las normas y disposiciones emitidas por la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

2. Coadyuvar en las labores docentes para alcanzar en forma óptima los objetivos de la educación secundaria.
3. Atender al alumnado con el objeto de orientarlo, considerando sus intereses y necesidades y proporcionando el desarrollo de sus aptitudes y capacidades.
4. Realizar estudios orientados a identificar las causas que afectan el aprovechamiento y el comportamiento de los alumnos y proponer las soluciones pedagógicas convenientes.
5. Promover la realización de las actividades extraescolares que apoyen la labor educativa.
6. Planear, desarrollar y evaluar programas de educación para la salud en la comunidad escolar.
7. Auxiliar al personal directivo en todas las labores tendentes a vigilar tanto la asistencia y la puntualidad, como el orden en la realización de las tareas educativas y la conservación de instalaciones, mobiliario y equipo.
8. Solicitar a la subdirección de la escuela los recursos materiales y financieros necesarios para el mejor cumplimiento de su labor.
9. Informar periódicamente a la Subdirección sobre el desarrollo de las actividades de servicios asistenciales que se realicen en el plantel.
10. Desempeñar las comisiones que le sean asignadas por la Dirección de la escuela.

7) SERVICIOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS.

1. Realizar el registro y control de personal, recursos materiales y financieros con que cuente el plantel, conforme a las normas y los procedimientos establecidos, así como a las instrucciones y a las disposiciones de las autoridades correspondientes.

2. Formular conjuntamente con la Dirección y de acuerdo con las normas emitidas por la Dirección General de Recursos Financieros, las estimaciones de ingresos y egresos del plantel y la documentación comprobatoria del gasto escolar.
3. Realizar los trámites conducentes para dotar al plantel de los recursos requeridos para su funcionamiento y desarrollo, controlando la recepción, almacenaje, conservación, distribución y empleo de los mismos.
4. Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes de activo fijo del plantel, de acuerdo con los lineamientos establecido por la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.
5. Llevar a cabo el registro administrativo del personal de la escuela y las tareas relacionadas con el control escolar del alumnado.
6. Proporcionar los servicios de intendencia, aseo, mantenimiento, vigilancia, mensajería y correspondencia.
7. Informar periódicamente a las autoridades educativas sobre el desarrollo de las actividades que hayan sido encomendadas a esta área.
8. Desempeñar las diversas comisiones que le sean asignadas.

Cada función, es determinante en el buen desarrollo de la actividad escolar, pues todos forman parte integral de un equipo de trabajo, que debe coordinarse, para que las funciones no se dupliquen y se realicen eficientemente; es por eso que se delegan y delimitan las funciones, que deben ser realizadas en una escuela secundaria diurna.

2.7. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES QUE REALIZA EL PERSONAL DE LAS ÁREAS ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA

La descripción de las siguientes funciones sirve para identificar las actividades más importantes dentro de un plantel de educación secundaria, para una buena gestión escolar. El propósito de la descripción, es además, identificar cada puesto vigente, con el nombre del puesto, el propósito del mismo y la descripción de las actividades a realizar.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Nombre del Puesto	Propósitos del Puesto	Funciones y/o Responsabilidades del Puesto
<p style="text-align: center;">ACADÉMICAS</p> <p>Profesor de materia</p>	<p>Contribuir a la formación integral del educando, mediante su actualización, mejoramiento profesional permanentes, que le permitan adquirir y aplicar la metodología más avanzada en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje y consolidar su profesión para ejercerla con la más alta responsabilidad social.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar sus acciones con la jefatura local de clase para elaborar el plan anual de trabajo que se debe desarrollar con los grupos que le sean asignados, y presentarlo a la subdirección en el inicio del periodo escolar. 2. Solicitar oportunamente los materiales que requiera para realizar sus actividades docentes. 3. Adecuar el desarrollo de sus actividades docentes a las características de cada grupo que atienda. 4. Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a las normas establecidas al respecto, e

		<p>informar sobre el resultado de ésta.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Mantener al corriente y presentar oportunamente a la subdirección del plantel los registros de control de asistencia y evaluación del aprovechamiento de los alumnos a su cargo. 6. Preparar oportunamente, de acuerdo con los lineamientos establecidos, tanto los instrumentos de evaluación inicial, parcial y final como los cuestionarios para los exámenes extraordinarios de regularización y, en su caso, para los exámenes a título de suficiencia. 7. Intervenir como guía y consejero en el proceso de formación de los alumnos fomentando el espíritu cívico y social. 8. Colaborar con el personal directivo y el resto del personal escolar para promover la cooperación de los padres o tutores de los alumnos en el proceso educativo.
Ayudante de laboratorio.	Colaborar con los profesores que imparten biología, física, química, ciencias naturales, para favorecer que el educando adquiera las bases de una formación científica que le	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar, distribuir y controlar los equipos, materiales y sustancias que se requieran para la realización de los experimentos. 2. Efectuar el

	<p>permita conocer, comprender y valorar su estructura, funcionamiento y cuidado corporal, así como el medio ambiente que le rodea, propiciando el aprovechamiento racional de los recursos del mismo.</p>	<p>mantenimiento preventivo o informar al subdirector acerca de las reparaciones que requieran los aparatos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Prever las necesidades de materiales de acuerdo con las prácticas que se deben realizar. 4. Solicitar los materiales necesarios para el desarrollo de las prácticas. 5. Vigilar el uso adecuado de los aparatos, materiales y sustancias del laboratorio. 6. Verificar que se observen las normas de seguridad e higiene en el laboratorio. 7. coadyuvar en la organización de las actividades de demostración que realice la escuela y promover la participación de los alumnos. 8. Participar en las prácticas de laboratorio, asesorando a los alumnos en las técnicas sobre el uso del material conforme a lo dispuesto por el profesor.
--	--	---

<p>ADMINISTRATIVAS Director de Escuela de Educación Secundaria.</p>	<p>Planear, organizar, dirigir y evaluar la prestación del servicio de educación secundaria, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones dictadas por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del sistema educativo nacional, conforme a las normas y a los procedimientos establecidos. 2. Aplicar la estructura orgánica autorizada. 3. Coordinar a los integrantes de la escuela en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos del plantel. 4. Verificar que las actividades del plantel se realicen conforme al calendario escolar vigente. 5. Promover actividades que permitan proyectar la acción educativa de la escuela hacia la comunidad. 6. Estimular el desarrollo de valores cívicos y sociales entre los miembros de la comunidad escolar. 7. Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia, cuya realización promuevan las autoridades educativas. 8. Fungir como presidente del Consejo Técnico Escolar. 9. Custodiar del libro de visitas de supervisión. 10. Atender las
---	---	---

		<p>instrucciones y aplicar las medidas pertinentes que resulten de las supervisiones o auditorias efectuadas en el plantel.</p> <p>11. Cuidar de la integridad física y moral del educando.</p> <p>12. Estudiar los casos de alumnos que infrinjan las disposiciones y aplicar las sanciones pedagógicas que procedan, conforme a las disposiciones vigentes.</p> <p>13. Denunciar ante las autoridades civiles los hechos delictuosos que se cometan en el interior de la escuela y comunicarlo a las autoridades educativas.</p> <p>14. Permanecer en el plantel el tiempo que le señale su nombramiento, con excepción de la que requiera la tramitación de asuntos oficiales.</p> <p>15. Ser el enlace inmediato entre el personal a sus órdenes y las autoridades educativas.</p> <p>16. Informar al personal de la escuela de las disposiciones técnico – pedagógicas y administrativas que dicten las autoridades educativas.</p> <p>17. Enviar la información requerida por las autoridades superiores conforme a las</p>
--	--	---

		<p>disposiciones que se señalen.</p> <p>18. Ser responsable del patrimonio escolar.</p> <p>19. Cuidar el uso debido de sellos oficiales de la escuela y del edificio escolar.</p>
Subdirector	<p>Colaborar con el director en la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades pedagógicas, técnicas y administrativas del plantel, encaminadas a prestar el servicio de educación secundaria.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sustituir al director en sus ausencias eventuales, asumiendo sus responsabilidades. 2. Proporcionar al director la información y documentación escolar que le sean solicitadas. 3. Concurrir a las juntas del personal escolar y vigilar que se levanten las actas correspondientes. 4. Mantenerse actualizado en las innovaciones que se presenten en materia técnico – pedagógicas y administrativas que normen la operación del plantel.

<p>Médico escolar</p>	<p>Cuidar y fortalecer la salud de los educandos con objeto de favorecer su aprovechamiento escolar, su integración con los demás y en general su desarrollo integral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. coordinar sus actividades con el personal docente y el área de asistencia de asistencia educativa. 2. planear, organizar, realizar y evaluar los servicios de medicina preventiva y de higiene escolar que se proporcionen en el plantel. 3. efectuar el examen médico a todos los alumnos del plantel y elaborar el fichero clínico y las tarjetas de registro correspondientes. 4. atender casos de accidentes dentro del plantel tanto de los alumnos como del personal escolar que lo requiera. 5. control y vigilancia sanitaria de las instalaciones del plantel 6. expedir justificante a los alumnos por motivo de salud deban retirarse del plantel dentro de las horas de clase con previa autorización del director. 7. participar con instituciones que sean relacionadas con salud en las campañas de salud y erradicación de
-----------------------	--	---

		<p>enfermedades, de acuerdo con las disposiciones que marquen las autoridades.</p> <p>8. promover y coordinar actividades de orientación a los miembros de la comunidad escolar en aspectos como: conservación de la salud, educación física, educación sexual, seguridad e higiene, etcétera.</p>
Trabajo social	Contribuir al desarrollo integral del educando con su proceso de adaptación al medio ambiente escolar, social y económico en que se desenvuelve.	<ol style="list-style-type: none"> 1. coordinar sus actividades con el personal directivo, docente y el área de asistencia educativa. 2. solicitar a la subdirección de la escuela, los materiales y equipos que necesite para desempeñar sus actividades. 3. participar en la promoción, organización y desarrollo de agrupaciones de alumnos, campañas, actividades y eventos que contribuyan a la formación integral de los alumnos. 4. realizar estudios socioeconómicos de la comunidad escolar para

		<p>seleccionar candidatos para becas y en su caso efectuar los trámites correspondientes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. colaborar en la organización y funcionamiento de la cooperativa escolar. 6. realizar las visitas domiciliarias que sean necesarias para la prestación eficiente de sus servicios, previa autorización de la dirección. 7. proporcionar al médico escolar la información que tenga de los alumnos a fin de que este seleccione el tratamiento adecuado en cada caso. 8. analizar las causas que influyen en los educandos del mal comportamiento o con problemas de adaptación, reprobación y deserción, para orientarlos de tal manera que puedan superar sus deficiencias o bien canalizarlos a otras instituciones.
<p>Prefecto</p>	<p>Vigilar y orientar a los alumnos para que cumplan con responsabilidad y convencimiento tanto con el reglamento escolar,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. participar en el desarrollo de los programas de estudio dirigido, de acuerdo con las indicaciones del

	<p>como con las disposiciones y medidas que señalen las autoridades y que desarrollen actitudes y hábitos que contribuyan a su formación integral.</p>	<p>personal directivo y docente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. auxiliar a los profesores tanto en las actividades relacionadas con el desarrollo de los programas de estudio, como en las extraescolares. 3. Colaborar con los maestros, asesores de grupo, médico escolar, orientador y trabajador social, en el desarrollo de los programas de área de servicios de asistencia educativa, con el objeto de que éstos se ofrezcan a los alumnos en forma integrada. 4. Alentar a la participación de los alumnos en los eventos cívicos y sociales que realice la comunidad y acompañar a los que tengan que concurrir a actos oficiales fuera de la escuela, previa autorización de la dirección. <p>informar oportunamente al personal directivo, las faltas y retardos de los maestros</p>
<p>Contralor</p>	<p>Lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros con que cuente el plantel mediante la</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a la dirección al programa de utilización de los recursos materiales y financieros disponibles

	<p>aplicación de sistemas de administración acordes con las políticas, normas, procedimientos y disposiciones de las autoridades.</p>	<p>en el plantel.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Informar acerca de los materiales que se requieren y promover la adquisición de los mismos. 3. Levantar periódicamente el inventario de los bienes del plantel, de acuerdo con las normas específicas vigentes y con las disposiciones establecidas por la dirección de la escuela. 4. Elaborar conjuntamente con el subdirector el anteproyecto del presupuesto de la escuela y someterlo a consideración. 5. Elaborar las conciliaciones de la cuenta bancaria del plantel y los reportes mensuales de los ingresos propios. 6. Presentar a las autoridades del plantel la documentación comprobatoria del ejercicio del presupuesto. 7. Recoger en la pagaduría que correspondan los cheques del personal del plantel para efectuar el pago, así como controlar las nóminas
--	---	--

		correspondientes.
Apoyo administrativo	Facilitar la labor educativa mediante la prestación de los servicios secretariales pertenecientes a las funciones administrativas de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auxiliar a la recepción y archivo de correspondencia o cualquier otro documento bajo los sistemas adoptados por la institución. 2. operar catálogos y equipos de registro. 3. Atender llamadas telefónicas o concertar entrevistas. 4. Operar máquinas, aparatos y equipos de oficina y comunicación. 5. Cumplir las instrucciones o solicitudes de trabajo especiales que se le encomienden. 6. atender los servicios inherentes al puesto y al superior jerárquico al que se la reporta. <p>Realizar todas las funciones que se le encomienden realizadas por su actividad.</p>
Auxiliar de servicios y mantenimiento del plantel	Lograr que las actividades escolares se realicen dentro de un ambiente óptimo sé seguridad e higiene.	<ol style="list-style-type: none"> 1. desempeñar las guardias que por necesidades de servicio le encomienda el director de la escuela. 2. Realizar la limpieza en aulas, oficinas, baños, pisos, escaleras, ventanas, muros, mobiliario, equipos, puertas del plantel y

		<p>aceras de las calles adyacentes al edificio.</p> <p>3. Realizar actividades de reparación y mantenimiento que atiendan a la conservación de las instalaciones y del equipo del plantel como por ejemplo: plomería, carpintería, electricidad, pintura, etc. De acuerdo con sus habilidades y las instrucciones del personal directivo.</p> <p>4. vigilar de acuerdo con las instrucciones de las autoridades la entrada y salida del personal escolar y de los alumnos del plantel; Controlar la admisión de personas ajenas a la escuela y cuidar que no sustraigan del edificio el material y equipo escolar.</p> <p>Atender las disposiciones del personal directivo para ayudar en los trámites que puedan realizarse fuera del edificio escolar.</p>
<p>Conserje.</p>	<p>Coordinar las actividades necesarias de acuerdo en su función para que en la escuela exista un ambiente óptimo de seguridad e higiene.</p>	<p>1. Vigilar en forma permanente el edificio escolar, cuidar de él y lo que en él exista tanto para su seguridad como para su conservación.</p> <p>2. Ejercer la jefatura del personal de aseo,</p>

		<p>mantenimiento y vigilancia de la escuela.</p> <p>3. Distribuir los trabajos y comisiones que exija el servicio, entre el personal correspondiente, con la aprobación del personal directivo.</p> <p>4. Designar las guardias del servicio para los días festivos y los periodos de vacaciones, con previa autorización del director.</p> <p>5. Desempeñar los servicios escolares, acordes a su puesto, que le asigne el personal directivo.</p> <p>6. Permanecer en el plantel el tiempo que sea necesario para cumplir con sus funciones de vigilancia y coordinación. Si el edificio no tuviera casa para el conserje, se señalarán los turnos necesarios para que haya vigilancia permanente en la escuela.</p> <p>7. Programar el servicio de vigilancia de los bienes y valores de la escuela que deba atender el personal de intendencia, semanalmente, previendo el día de</p>
--	--	---

<p>DE GESTORÍA</p>	<p>Involucrar a la comunidad escolar y a los padres de familia a llevar a cabo el Proyecto Escolar, en busca de una educación con calidad.</p>	<p>descanso reglamentario que corresponda a quién desempeñe esa función y a quién realice las suplencias, en caso de ausencia del responsable.</p> <p>1. Las mismas funciones y responsabilidades que el director del plantel debe desempeñar.</p>
---------------------------	--	--

En este cuadro mostramos, el propósito de cada puesto así como las funciones o responsabilidades del mismo. Dentro de las escuelas secundarias diurnas el personal se divide en académico y administrativo y de gestoría. La primera se refiere a los profesores de materia y ayudantes de laboratorio; la segunda involucra al director, subdirector, médico escolar, trabajo social, prefecto, contralor, apoyo administrativo, auxiliar de servicios y mantenimiento del plantel y al conserje, pues ellos son los encargados de tramites en sus respectivas áreas; y el tercero, es un puesto que como tal no existe, pero es realizado por el director del plantel, apoyado por el subdirector de una forma indirecta.

Nuestro siguiente capítulo marca la importancia de la figura Directiva en la Escuela Secundaria, así como todos aquellos problemas con los que se tiene que enfrentar tanto internos como externos, tanto sociales, políticos como culturales.

CAPITULO 3

EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR Y GESTOR EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS EN EL D.F. Y LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA

Considerando la importancia que juega el papel del director en las escuelas secundarias diurnas en el D.F., es necesario analizar su función como administrador y gestor, ya que en el momento de ejercer determinada acción como una función que le corresponde, tal vez, exista confusión entre sí los procedimientos o procesos que utiliza, le corresponden al gestor y hacia quien debe dirigirse (personal de la institución o a autoridades que intervienen fuera de la misma. Se menciona la importancia de las habilidades de un director dentro del plantel educativo

También se señala la importancia que tiene el plantel escolar con la Administración, así como el apoyo que le brinda la supervisión de zona a este sector.

Conoceremos la situación actual que enfrentan las escuelas secundarias diurnas tanto del interior como del exterior, como son: los programas de apoyo a la enseñanza, vistos desde el ámbito administrativo, así como los problemas, los cuales se manifiestan constantemente.

3.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS

“El directivo escolar es el líder formal, y como tal es considerado el intermediario entre las autoridades y los grupos, sin embargo, su verdadera capacidad de influencia debe descansar en algo más que en la autoridad formal que le confiere la institución. El directivo, en

primer lugar debe tener información sobre los grupos existentes; en segundo lugar, el directivo debe saber lo que el grupo espera de él y procurar no enfrentarse abiertamente a las normas del grupo informal; debe procurar ganarse la aceptación del grupo y desempeñar en cierta medida la función de líder informal.

El directivo debe establecer entonces compromisos (reglas) y hacer exigencias gustas al grupo, haciendo hincapié en el cumplimiento de las responsabilidades.

En caso de oposición, una alternativa sería brindarle al grupo la oportunidad de participar en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones”.⁹

Los directivos se deben interesar por cuestiones como son:

- ✓ Estructuras metódicas
- ✓ Mantener las funciones diarias
- ✓ La eficiencia
- ✓ Controlar resultados y consecuencias
- ✓ Asegurar que el trabajo se haga.

La función del director es necesaria para poder desarrollar eficientemente el funcionamiento de la organización, de manera que los planes se realicen, los procesos funcionen y se logren los objetivos. Es decir, que la dirección eficaz es capaz de integrar de forma clara los objetivos y aspiraciones del plantel educativo, tanto para sus propios fines como para promover un trabajo y una actividad con sentido. Además es capaz de construir y desarrollar estructuras flexibles.

¹ ELIZONDO Huerta, Aurora, *La nueva escuela II*. Pp. 21 a 22

“ El directivo escolar ocupa un lugar primordial en la estructura del sistema educativo. Su papel es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias para el cabal cumplimiento de estas funciones debe ser un comunicador eficiente, favorecer al análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad. Es decir, el director debe ser animador y gestor de nuevos procesos de interrelación humana”.²

Como se menciona a continuación, las habilidades directivas, deben ser las características primordiales que un directivo debe cumplir para que su plantel escolar culmine satisfactoriamente con sus expectativas en cada ciclo escolar. Y concluimos que el director de escuela secundaria debe poseer esas características.

3.1.1. HABILIDADES QUE DEBE TENER EL GESTOR ESCOLAR

Es bien sabido que tanto las personas responsables de la gestión ya sean pública, educativa o escolar y los administradores, deben conocer las diferentes habilidades como lo son el liderazgo, y otras más que son requisitos indispensables para llevar a una organización al éxito tanto interno como externo, sea cual fuere su función, y esto se logrará sólo si ponemos estas habilidades en práctica, es por eso, que en este apartado, definiremos las habilidades que debe tener el gestor escolar que consideramos importantes para que la organización cumpla sus metas de la mejor manera. Y de después de haber revisando algunos autores como: Mauro Rodríguez Estrada, Alberto Block, Patrick Whitaker, entre otros entendemos que las características del gestor son:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Delegación de funciones
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Motivación

² Ídem, Pág. 31

- ✓ Manejo del tiempo
- ✓ Comunicación
- ✓ Calidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Creatividad

3.1.1.1. LIDERAZGO

Es necesario definir el concepto de liderazgo. Dentro de esta línea etimológica de *guiar* se propone esta definición; liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre maquinas o aparatos. Indica rejugos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.

“Un estudio serio del liderazgo exige tomar en cuenta estos componentes de la relación. Aquí nos limitamos a los más obvios:

- El líder hace que los otros hagan. Entonces debe tener la capacidad de entender por qué la gente actúa y sabe manejar con destreza estos “resortes”, es decir, las motivaciones.
- También ha de tener la capacidad de predecir en alguna forma las reacciones de la gente.”³

Toda conducta de liderazgo, por definición, mira al futuro, por que el líder pretende que se haga, aún no esta hecho. Y nadie predice conductas si no conduce a la gente.

³ RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. *Liderazgo, Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pg. 12.

- Así mismo, se involucra la capacidad de **controlar** las actividades hacía los objetivos propuestos: líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige, y si es el caso, lo detiene.
- Por último el líder requiere autoridad y **poder**, al menos aparente.

Algunos otros autores comentan que existen múltiples procesos del liderazgo; y uno trascendente es éste que establece tres formas de dirigir un grupo:

- 1) El ejercicio de la autoridad.
- 2) La manipulación.
- 3) La colaboración.

Un líder eficaz es aquel que esta claramente consciente de las fuerzas que ejercen en un momento dado mayor influencia en su comportamiento, aquel que se entiende en sí mismo y entiende a los demás.

El liderazgo puede ser ejecutado en todos los niveles dentro de las organizaciones y todos los involucrados son capaces de realizarlo de un modo u otro.

El liderazgo se interesa por:

- El comportamiento personal e interpersonal.
- Un enfoque hacía el futuro.
- El cambio y el desarrollo.
- La calidad.
- La eficiencia.

En la gestión escolar es indispensable considerar el liderazgo como habilidad directiva ya que la actividad de la dirección es necesaria para mantener de forma eficiente, el buen funcionamiento de la organización de modo que los planes lleguen a realizarse, los procedimientos funcionen y se consiga alcanzar los objetivos. Mientras que el liderazgo se ocupa de crear condiciones en la que todos los miembros de la organización puedan dar lo mejor de sí mismos en un clima de compromiso y desafío. La dirección permite que una organización funcione: el liderazgo ayuda a que funcione bien.

Las habilidades directivas se caracterizaran por ligarse unas con otras, en el caso del liderazgo y la calidad, en las escuelas de educación secundaria, pensamos que el poder del líder en los programas de calidad dentro de sus funciones más representativas, los líderes, que estén dentro de estos programas de calidad deben seguir una serie de estrategias, como son:

- Utilizar la dirección participativa para descentralizar la toma de decisiones
- Alentar el trabajo en equipo para superar las rígidas barreras que separan a la gente en las instituciones jerárquicas.
- Nombrar *defensores* institucionales para proteger a quienes, dentro de la organización, usan su nueva autoridad para innovar.

El poder del líder debe concentrarse a tener el deseo de estar dispuesto para el bienestar de la escuela, operando en servicio de la gente, en lugar de los empleados que están alrededor de nosotros.

Un líder tiene que fomentar la diversidad; tiene que entender la naturaleza humana; tiene que saber como es la gente y entenderla.

3.1.1.2. TOMA DE DECISIONES

La decisión se puede manejar como la capacidad intelectual que tiene una persona para la resolución que se toma o se da entre un problema de cualquier índole y en la cual pueden existir una o varias alternativas, sobre todo debe contar con una firmeza bien establecida de carácter. Así mismo la toma de decisiones es clave para cualquier actividad humana, por ello hace que los seres racionales en general son tomadores de decisiones. Tomar una buena decisión empieza con un proceso de razonamiento consecutivo y centrado que incluye muchas disciplinas.

“Casi no es posible imaginar un campo de mayor trascendencia para el humano que el de la toma de decisiones. Tenemos un problema cuando no sabemos como conseguir, una vez que tenemos un problema, hay que tomar una decisión (incluyendo la de no hacer nada). Un tópico bastante poco conocido es el papel de la inteligencia en la resolución de problemas, de la toma de decisiones, del planteamiento de un control”⁴

La toma de decisiones es también una ciencia política que ha adquirido notable importancia y es el tema básico de la investigación operativa.

Entonces Von Der Becke, expone que la medida de uso acumulativo de un alto nivel de conciencia es el retardo en tomar decisiones. Si nos demoramos en dada toma de decisiones en situaciones no alarmantes, ello es debido al debate entre módulos mentales que analizan y botan por diferentes resoluciones en conflicto frente al problema a resolver.

Los mecanismos de liberación para la toma de decisiones nunca son rápidos. El retardo tiene un límite, nadie busca la solución perfecta,

⁴ Glosario de Von Der Becke, Carlos. *Toma de decisiones. Decisión Making Process*. Pg. 25.

sino alguna suficientemente buena entre las experimentadas o imaginadas que sean aptas para los fines prácticos; cuando mayor la alarma y nuestro entrenamiento, más conscientes de ella logramos estar y más rápido decidimos que hacer.

“El modelo del sistema de la toma de decisiones indica el modo en el que un ejecutivo, director, gerente e incluso padre de familia puede proceder para resolver un problema determinado. La dificultad radica, no solo en saber como se han de resolver determinados problemas, sino también en contar con tiempo para tratar todos los problemas que surgen”.⁵

Es decir que se deben prever las dificultades que se presenten para resolverlas satisfactoriamente y que las decisiones no alteren la eficaz realización del trabajo.

“ PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE UN ADMINISTRADOR:

1. Conocimiento de la realidad. Se refiere al hecho de investigar que es lo que esta sucediendo. Se necesita información para conocer exactamente que es lo que ocurre (indicadores).
2. Diagnóstico. Se divide en dos etapas: la definición del problema y la búsqueda de las causas que lo provocan.
3. Determinación, análisis y evaluación de alternativas. En esta etapa se propone, analizan, y evalúan posibles soluciones del problema:
a) precisar los objetivos que se desean alcanzar con la toma de esa decisión y b) elaborar un estudio de viabilidad en la que se planteen las diversas alternativas.
4. Selección de la mejor solución. Después de que se evaluarán las diversas alternativas, se comparan los beneficios y costos de cada una de ellas; estas comparaciones pueden ser a través de gráficas,

⁵ BLOCK, Alberto, *Desarrollo de capacidades administrativas*. Pg. 107.

números, índices; la mejor técnica dependerá del problema y de la habilidad de la persona que toma la decisión.

5. Implementación de la decisión. Una vez que se ha seleccionado la alternativa, se procede a planearle e implementarla: a) planear la implementación de la decisión, b) ejecutar y controlar la decisión”.⁶

El concepto de centralización o descentralización de los sistemas educativos esta en relación directa con la cuestión de la toma de decisiones. Se trata de la división de responsabilidades entre el nivel central o estatal, el regional, el local y el de los propios centros educativos.

Desde la década de los ochenta, en muchos países se están produciendo reformas educativas que, entre otras finalidades, han perseguido otorgar mayor responsabilidad o autonomía en las decisiones a los niveles inferiores del sistema educativo, lo que han llamando proceso de descentralización. En otro, se considera que el poder esta excesivamente disperso, se promueve, un cambio, un proceso de descentralización o traspaso de poderes a las autoridades de nivel superior. La principal motivación que movió a otros sistemas hacia la descentralización y el aumento de las autonomías de las escuelas fue la mejora de la calidad a ajustar la oferta educativa a las necesidades peculiares de cada ámbito y tipo de alumnado. La equidad de este proceso, sin embargo, ha sido puesta en cuestión, puesto que supone generalmente poner en marcha mecanismo de elección de centro que favorece a los centros y a los alumnos que ya contaban con mayores recursos.

Este indicador se define operativamente como el porcentaje de decisiones educativas que se toman en cada nivel específico: las decisiones son ordenadas en cuatro grandes ámbitos:

⁶ Ídem. Pg. 83.

- Organización de la enseñanza.
- Gestión del personal.
- Planificación y estructuras.
- Recursos.

Se parte del supuesto de que todos los tipos de decisiones dentro de cada ámbito son aproximadamente de la misma importancia por lo tanto hay que interpretar que el porcentaje de decisiones tomadas en un determinado nivel es una medida de la importancia de dicho nivel en la toma de decisiones en la educación.

La toma de decisiones es un ejercicio que lo ponemos en práctica todos los días de nuestra vida desde las cosas más elementales hasta las más difíciles y en las cuales no tenemos una experiencia previa, es por ello que debemos tener un conocimiento real de las cosas que si dominamos y a la vez saber cuales verdaderamente nos resultan ajenas a nuestro saber.

“Es posible distinguir tres niveles en la Toma de Decisiones, en primer lugar, el que corresponde a aquellas decisiones que son resueltas por académicos individuales, basados en su criterio como especialistas, categoría que es denominada *toma de decisiones por juicio académico o profesional*. En segundo término, se consideran las decisiones que caen bajo el control directo o corresponden al ámbito exclusivo de acción de los administradores, llamada *toma de decisiones por mandato administrativo*. Por último, está el nivel de decisiones que agrupa a las que se adoptan o emergen como resultado de procesos colectivos e interactivos que se denomina *toma de decisiones colegiadas*. Estos tres niveles tienen también relación con las agrupaciones estructurales en que suele dividirse una organización educativa: estructura académica, administrativa y de gobierno o conducción”.⁷

La decisión se entiende la capacidad intelectual que tiene una persona para la resolución que se toma o se da entre un problema de cualquier índole y en la cual pueden existir una o varias alternativas, sobre todo

⁷ AGUIRRE, Juan C. *Administración Universitaria en América Latina*. Pg. 155.

debe contar con una firmeza bien establecida de carácter. Así mismo la toma de decisiones es clave para cualquier actividad humana, por ello hace que los seres racionales en general son tomadores de decisiones. Tomar una buena decisión empieza con un proceso de razonamiento consecutivo y centrado que incluye muchas disciplinas.

3.1.1.3. DELEGACIÓN DE FUNCIONES

Las autoridades administrativas, podrán mediante acto de delegación, transferir el ejercicio de funciones a sus colaboradores o a otras autoridades, con funciones afines o complementarias.

Sin perjuicio de las delegaciones previstas en leyes orgánicas, en todo caso, los ministros, directores de departamento administrativo, superintendentes, representantes legales de organismos y entidades que posean una estructura independiente y autonomía administrativa, podrán delegar la atención y decisión de los asuntos a ellos confiados.

En la mayoría de las organizaciones la gente se encuentra dentro de una estructura jerárquica en las que existen diferentes funciones y responsabilidades. El trabajo se distribuye por niveles a través de un proceso de delegación. La mayoría de los directores están implicados en este proceso y frecuentemente trabajan en dos sentidos: hacia arriba, con los colegas que ocupan posiciones superiores y hacia abajo, con aquellos de quienes son responsables. Un componente clave de la eficacia personal en la función directiva es, precisamente, manejar bien la delegación.

Concluimos que la dirección es el proceso de conseguir que se hagan cosas con y a través de otras personas. Esto exige compartir, la elaboración del trabajo para que todos los involucrados sean capaces de rendir en su área de responsabilidad al máximo de sus capacidades. La delegación sirve a dos objetivos: uno es que permita a un director compartir tareas y actividades con otros, y el otro es que ayuda a aquellos a quienes delega el trabajo al desarrollo de nuevas

técnicas y habilidades, permitiéndoles a cometer progresivamente un trabajo más complejo y desafiante. Con frecuencia, surge cierta confusión sobre lo que implica el proceso de delegación, siendo esta algo más que una simple distribución de obligaciones. Exige la creación y el desarrollo de relaciones de confianza para lograr resultados eficaces y proporcionar a cada individuo un reto y un apoyo adecuados.

Cuanto más se delega dentro de los límites precisos de responsabilidad, tanta más libertad tienen los individuos para interpretar y gestionar el trabajo por si mismos, requiriendo menos tiempo de la dirección para supervisarlos. La libertad que ofrece la delegación también permite que la gente disponga de los beneficios de la autodirección: mayor satisfacción en el trabajo, más energía, moral más alta y mayor autorespeto.

El costo de la delegación es el riesgo que supone la mayor libertad. Cuanta más libertad se da a la gente o miembros de cualquier organización, mayor posibilidad habrá de errores. “La capacidad de delegar exige la seguridad de pensar que dichos errores son abordables y necesarios para el desarrollo de competencias y habilidades. Una delegación eficaz implica no pedir a los demás que acepten más responsabilidad de la que se requiere en su nivel de trabajo y no dando más autoridad de la apropiada”.⁸

Es decir que cada miembro de la organización o de la institución educativa realice sus actividades de acuerdo a sus actitudes y aptitudes.

“Se puede decir que la delegación de funciones es el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere funciones específicas y responsabilidades aun subalterno y en algunos casos le da la autoridad que necesita cuando va a desempeñar tales funciones”.³²

⁸ WHITAKER, Patrick, *Como gestionar el cambio en contextos educativos*. Pp. 174 a 178.

³² MARTÍNEZ Chávez, Víctor M. *Diagnóstico... op. cit.* Pg. 286.

Como habíamos comentado anteriormente, las habilidades que debe poseer un director se ligan unas con otras, en el caso de la delegación de funciones y el liderazgo, podríamos decir que requieren ser ejercidas en toda la jerarquía administrativa para el logro de los objetivos institucionales.

En tanto, el liderazgo se refiere a la influencia desplegada sobre las personas para que lleven a cabo determinadas actividades, la delegación concierne a la dirección formal para que personales específicas desarrollen esta actividad.

3.1.1.4. MANEJO DE CONFLICTOS

Resulta conveniente entender qué es un conflicto, para esto, necesitamos conocer algunas definiciones:

- “Choque, lucha o antagonismo. Sinónimos: de contestación.”⁹
- “Es la frustración producida en un grupo como resultado de la oposición u obstrucción en el logro de un objetivo por parte de otra persona u otro grupo.”¹⁰

El conflicto no es del todo malo, sino que más bien puede derivar en resultados productivos o no productivos. Así pues, una visión más positiva del conflicto es concebirlo como inevitable y buscar la manera en que pueda ofrecer resultados constructivos.

Consideramos las ventajas y desventajas según nuestra postura como administradoras educativas y son:

⁹ Pequeño Larousse Ilustrado. Pg. 260.

¹⁰ RIVAS Tovar, Luis Arturo. *Gestión Integral de Recursos Humanos*. Pg. 243.

Ventajas:

- » las personas se ven estimuladas a buscar mejores métodos que conduzcan a mejores resultados.
- » Les da energía para ser más creativos y para experimentar nuevas ideas.
- » La salida a la superficie de problemas hasta entonces ocultos, lo que permite confrontarlos y resolverlos.
- » Una vez resuelto el conflicto, los individuos pueden comprometerse más intensamente con el resultado, gracias al hecho de haber intervenido en su resolución.

Desventajas:

- » Si el conflicto es prolongado, se vuelve muy intenso o se le permite girar en torno a asuntos personales.
- » En el nivel interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo puede deteriorarse.
- » Algunos sujetos pueden sentirse vencidos mientras que la identidad de otros se resistirá, lo que incrementará los niveles de tensión personal.

Causas del conflicto:

- » Cambio organizacional.
- » Choques de personalidad.
- » Diferentes sistemas de valores.

- » Amenazas al estatus.
- » Percepciones contrastantes.
- » Falta de confianza.

“Las estrategias de resolución más simples se basan en los contrastes, enfoques de cooperación o competencia, pero una tipología de amplio uso propone la existencia de al menos cuatro estrategias y una adicional combinación llamada de negociación:

- **Evitación:** distanciamiento físico y mental del conflicto. Esta estrategia refleja escaso interés en los resultados de cualquiera de las partes y suele desembocar en una situación perder – perder.
- **Suavizamiento.** Adaptación de los intereses de otra parte. Esta estrategia hace énfasis en los intereses de los demás, a menudo en detrimento, lo que se deriva en el resultado perder- ganar.
- **Forzamiento:** uso de tácticas de poder para obtener beneficios. Esta estrategia se apoya en la agresividad y el predominio para la consecución de metas personales o expensas del interés en la otra parte. El resultado probable es una situación ganar- perder.
- **Negociación:** búsqueda de un punto medio o disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés en uno mismo y los demás, sin resultado definido.
- **Confrontación:** enfrentamiento directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria, esta táctica busca optimizar

el cumplimiento de las metas de ambas partes, lo que deriva de un resultado ganar – ganar.”¹¹

Los conflictos en ocasiones llegan a ser un desequilibrio grave para la organización, pero también puede llegar a ser un factor muy importante de cambio. Si primero comenzamos con una reestructuración interna, donde cada integrante tenga participación y se sienta motivado, dará lo mejor de sí, por lo tanto los conflictos se omitirán y ese bien interno, dará a los demás un buen aspecto, esto al exterior por lo tanto, se sentirá la confianza por nuestra organización.

3.1.1.5. MOTIVACIÓN

El concepto de motivación es difícil de definir y ha sido utilizado en diferentes contextos teóricos, pero podemos decir que la motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar en determinada forma o, por lo menos, que da origen a un nuevo comportamiento.

La motivación del personal debe ser lograda tanto durante la formulación de la estrategia como en la fase de puesta en marcha.

Este tema de la motivación se relaciona con el de la organización; ya que al organizar, el máximo interés reside en crear una estructura susceptible de alentar al personal a hacer completo uso de sus talentos y habilidades. Si existe una línea entre organización y motivación, veremos cómo la primera esta relacionada con el trato entre individuos, mientras que la segunda presta más atención a las aptitudes y esfuerzos de cada individuo por separado.

“Hay que considerar la motivación de dos maneras. Decimos que los dirigentes *motivan* a sus subordinados o fracasan en el intento de hacerlo. Visto desde ese ángulo, implica la cuestión que hemos de

¹¹ Ibid. Pág 247

considerar cómo influyen los superiores administrativos sobre los inferiores”.¹²

Las necesidades básicas del individuo, dan como resultado su lucha; el problema que corresponde a los órganos de gestión reside en el descubrimiento de esas necesidades.

La atención a los factores de motivación es un punto de partida importante para la selección de estilos apropiados de organización. Este proceso requiere un entendimiento de las necesidades y aspiraciones de los trabajadores; ya que en cualquier grupo encontraremos la necesidad de ser:

- Apreciado,
- Respaldado,
- Estimulado,
- Informado,
- Apoyado,
- Escuchado, entre otros.

Cuando la organización llega a satisfacer esta y otras necesidades, entonces la gente tiende a trabajar más, con mayor compromiso y con la sensación de saber a donde va.

En cuanto a la gestión escolar, los directores se deben dedicar a la tarea de ayudar a satisfacer necesidades de los diferentes grupos que interactúan en la institución educativa, y esto requiere dedicar atención sensible a los pensamientos y sentimientos de los trabajadores implicados, en especial a los profesores que son quienes se desenvuelven frente a grupo y necesitan la motivación para proyectarla a su grupo. Los directivos eficaces son los que tienen capacidades para percibir cuáles son las necesidades de aquellos con

¹² W. WARREN y JOSEPH I. Massie. *Dirección: principios, análisis*. Pg. 156.

los que trabaja, ya sean maestros, administrativos o personal en general.

En resumen, la motivación es una habilidad clave en la dirección y en la gestión por lo tanto, resaltaremos tres componentes básicos:

- Las necesidades que deben ser satisfechas.
- Las aspiraciones que deben ser alcanzadas.
- La autoestima.

3.1.1.6. MANEJO DEL TIEMPO

Mauro Rodríguez Estrada define la administración del tiempo como “el arte de hacer que sirva para el beneficio de las personas y de las sociedades. Como el tiempo no es la administración de sí mismo; el manejo adecuado de los recursos de todo orden ya que no hay solo una realidad que se sustraiga al tiempo.”¹³

La administración del tiempo no es más que un reflejo de la personalidad: como dice el dicho: *dime cómo gastas tu tiempo y te diré quien eres.*

El uso del tiempo exige planear, tomar en la mano las prioridades y ejecutar, es decir, seguir el proceso administrativo:

1. Planeación.
2. Organización.

¹³ RODRIGUEZ Estrada, Mauro. *Administración del Tiempo*. Pg. 28.

3. Operación.

4. Control.

El tiempo disponible debe ser asignado en orden de prioridades. En la gestión escolar el directivo es el responsable de que el tiempo no se pierda y se hagan las acciones adecuadas para aprovechar al máximo cada minuto. El directivo maneja tiempo especialmente diseñado para la eficiencia y obtención de resultados, es responsable, no sólo de su propio tiempo, sino también del tiempo de otros.

Si la planeación del director es deficiente, entonces es tiempo perdido. Y es lo más lógico, pues la planeación es el primer paso que el buen administrador debe dar y si no lo hacemos o no lo hacemos como debe ser, perdemos el tiempo por que las cosas sin planearse salen mal y si lo hacemos pero deficientemente se pierde el tiempo en vano.

Para que el trabajo sea realizado con el menor tiempo posible y con eficiencia, es necesario que el director, realice un cronograma de actividades semanal, para optimizar todos los recursos con que cuenta la institución educativa.

3.1.1.7. COMUNICACIÓN

La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas, esto es lo que ha motivado a diferentes autores para escribir tratados acerca de ella. La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la marcha de los grupos, esta en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que los que no están enterados de las causas de grupo, tienden a imaginarse y a hacer cierta desorientación en los demás, de hecho si la comunicación pierde sus objetivos, puede llegar a ser factor de desintegración de grupos.

De acuerdo con lo visto en la clase de creatividad del profesor Juan Carlos Vara Alvarado entendimos que la COMUNICACIÓN es el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversas ideas, opiniones, datos y actitudes que constituyen la base para el entendimiento. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Y también se vio en la misma clase que los elementos básicos para lograr una comunicación efectiva son:

- a) Emisor: es la fuente de la información o el medio por el cual se va a exteriorizar la comunicación.
- b) Mensaje: una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo bien, para poder transmitir la idea con diferentes palabras. Son seis las partes principales que debe contener el mensaje:
 - Credibilidad.
 - Contenido.
 - Claridad.
 - Continuidad y consistencia.
 - Canales.
 - Disposición del auditorio.
- c) Canal: por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio por el cual se transporta los mensajes: memoranda, cartas, radio, teléfono, películas, periódicos, etc.
- d) Receptor: está es la persona que recibe y capta la información transmitida; por tanto se debe tener en cuenta, que existe en toda recepción la tenencia a desarrollar mecanismos de defensa.

El Doctor Víctor Manuel Martínez Chávez, en su libro de Diagnóstico Administrativo, define “la comunicación como la acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, ordenes y señales, ya sea en forma individual o colectiva.”¹⁴ En términos administrativos, es la transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como finalidad establecer canales o conductos de transmisión de mensajes, los que pueden ser orales o escritos.

Es decir, que es de vital importancia llevar a cabo una buena comunicación en la organización para resolver problemas, tomar decisiones, delegar funciones y lo más importante, para que toda aquella persona involucrada en la institución se sienta parte de la misma.

3.1.1.8. CALIDAD

La calidad puede atribuirse a la forma de ser o actuar de una persona o cosa, que puede contar u obtener un carácter, genio o índole, y así dar a conocer el estado de una persona, su naturaleza, su edad, circunstancias o condiciones que se requieren para un determinado cargo o dignidad; y por otro lado, se puede conocer la importancia de una cosa.

La calidad ha existido desde tiempos de los jefes tribales, de los reyes, faraones; podemos partir de una calidad artesanal y cultural, misma que tiene sus antecedentes más remotos en el Código de Hammurabi, donde se fundamentaba aspectos de la calidad que variaban, entre otras cosas sobre el aspecto estético y prestigio de los artesanos o personas que elaboraban un producto o servicio. Esta primera etapa se sucede hasta mediados del siglo XIX.

¹⁴ MARTÍNEZ Chávez. Víctor M. *Diagnóstico... op. cit.* Pg. 283.

Los estudios de la calidad en el tiempo de los jefes tribales, de los reyes, faraones, coinciden en señalar que tanto el concepto de calidad como proceso ha ido modificándose a lo largo del tiempo.

La calidad industrial o de inspección surge a partir de la Revolución Industrial (los talleres artesanales se transforman en fábricas de producción masiva), que fundamenta los cambios verificados en nuestro siglo hasta la década de 1950.

Durante la década de 1950, la calidad se fundamenta en la comprobación de las especificaciones con el fin de controlar las variables de origen, cumpliendo para ello con tres condiciones:

- a) Que los operarios comprendan las especificaciones;
- b) Que puedan medirlas, y
- c) Que al comprobar lo deseado con lo realizado, tomen la decisión de aceptar o rechazar.

En la década de 1970 se inicia la etapa de la calidad total y el reinado del consumidor, como una visión aportada por los japoneses; se inicia un movimiento encaminado a difundir los conceptos que sobre calidad se venían experimentando en los países desarrollados; se integra al consumidor como fundamento esencial para el logro de los objetivos de la calidad, y se amplía su responsabilidad por la calidad, que estaba en manos de la función de producción, a todos los integrantes de la organización.

Para 1980, se ve a la calidad como una estrategia de perspectiva, uniéndose a esto la necesidad de desarrollar una filosofía participativa como estrategia general. Se establece el imperativo de que los trabajadores participen en la toma de decisiones y, quizá lo más importante, que la toma de decisiones y la participación estén respaldadas por la calidad.

La internacionalización de la economía y el establecimiento de una nueva competencia basada en la cooperación entre el Estado y la Empresa, el beneficio social de las utilidades, el empresario innovador, el gerente participativo y la economía del mercado cimentada en la calidad y productividad cambiarán los rumbos del desarrollo empresarial, social, político, cultural y sobre todo educativo.

CALIDAD es:

- “Cumplir especificaciones, calidad es cero defectos, hacer bien las cosas desde la primera vez.”¹⁵
- “Adecuación al uso, satisfacción de las necesidades del cliente.”¹⁶
- “Un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades preestablecidas.”¹⁷
- “Conjunto de principios y de métodos organizados como parte de una estrategia integral que pretende movilizar toda la organización para una mejor satisfacción de las expectativas del cliente a un menor costo.”¹⁸

Para el logro de la calidad total es necesario visualizar a la organización como un sistema donde se interrelacionan todos los elementos para mejorar la calidad en una forma integral y poder así satisfacer los requerimientos del cliente.

La definición de calidad debe implicar las características reales que interesan al consumidor y estas se obtienen mediante la investigación.

¹⁵ CROSBY, Philip. *Pasos para Mejorar la Calidad*. Pg. 125.

¹⁶ Ídem. Pg. 85.

¹⁷ *Norma Oficial Mexicana*. SECOFI. NOMCCI-1990. Pg. 50.

¹⁸ Ídem. Pg. 101.

Dichas características se convierten en especificaciones técnicas, es decir en valores cuantitativos o cualitativos con un grado de error mínimo. La especificación debe responder a las necesidades del cliente y se toma como una reacción de la capacidad cualitativa del sistema de producción.

En la clase de Creatividad, con el Profesor Juan Carlos Vara Alvarado, conocimos diferentes conceptos de calidad y mencionaron que generalmente existen tres tipos de la misma:

1. Calidad de Diseño.- se refiere a la respuesta que la empresa ofrece al consumidor, con el fin de satisfacer una necesidad específica, partiendo de la investigación, lo que le conduce a un concepto de producto / servicio que cumpla con las especificaciones determinadas para las necesidades de los consumidores.

2. Calidad de Conformidad.- se refiere al punto en que la empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones de diseño requeridas para servir las necesidades del cliente. La empresa debe ir más allá de las especificaciones determinadas por el cliente, debe basarse en:
 - a) Calidad de Administración.
 - b) Calidad de Comercialización.
 - c) Calidad de Uso.
 - d) Calidad de Servicio.
 - e) Calidad del Cliente.

3. Calidad de la Actividad Humana.-

- a) Calidad del ser humano y el entorno natural, cimentado por los valores culturales, antropológicos, sociales y psicológicos de un pueblo.
- b) Calidad del Estado en las diferentes representaciones del poder público, así como de las leyes que conforman la base jurídica del Estado y la calidad de las empresas como unidades económicas de producción de los bienes y servicios.

“Se ha encontrado que la gran mayoría de la gente, considera que la calidad es valiosa y necesaria en cualquier ámbito ya sea personal, familiar, institucional o social, tanto al proporcionarla como al recibirla”¹⁹

En las organizaciones de trabajo el problema de la calidad muchas veces no radica en que las personas no se sientan motivadas, sino en como superar los diferentes obstáculos que impiden alcanzarla y mantenerla, así como en crear las condiciones que promuevan la participación de los trabajadores en sus áreas de acción como parte de un proceso de mejora continua de los diversos sistemas administrativos, de producción, de servicio y de interacción.

Se dice que la calidad y la mejora continua de los procesos constituyen un reto para el ser humano de tipo cultural tanto en el ámbito individual como social y en donde todos debemos participar o colaborar para lograr en sí una vida con calidad al mismo tiempo.

¹⁹ JURAN, J. M., *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Pg. 33.

El objetivo principal de la calidad en cualquier ramo, es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. La garantía de calidad se concibió como un medio de subrayar la relación contractual entre las organizaciones y sus clientes.

“ La calidad dentro de la educación es la relación con los padres y la comunidad, la puesta en común de las metas y aspiraciones que se fijan para los alumnos y su aprendizaje, y la presentación y explicación de los resultados obtenidos. Una formulación más sutil del concepto de calidad la daría la idea de que las organizaciones tienen también una red interna de clientes y proveedores, y de que es precisamente a éstos a los que debe aplicarse la idea de calidad.”²⁰

La calidad en sí, tiene que darse en el proceso más que en el producto.

El proceso de gestión es el aspecto central, y la calidad se alcanza presentando atención a las relaciones internas entre aquellos que dan y aquellos que reciben, se cuenta con aspectos particulares, calidad del compromiso, calidad de comunicación, calidad de las interacciones, calidad de la iniciativa y calidad de las respuestas a los desafíos.

Podemos decir que la calidad es el estado particular de cualquier bien o servicio que adquirimos como individuos en una sociedad.

3.1.1.9. TRABAJO EN EQUIPO

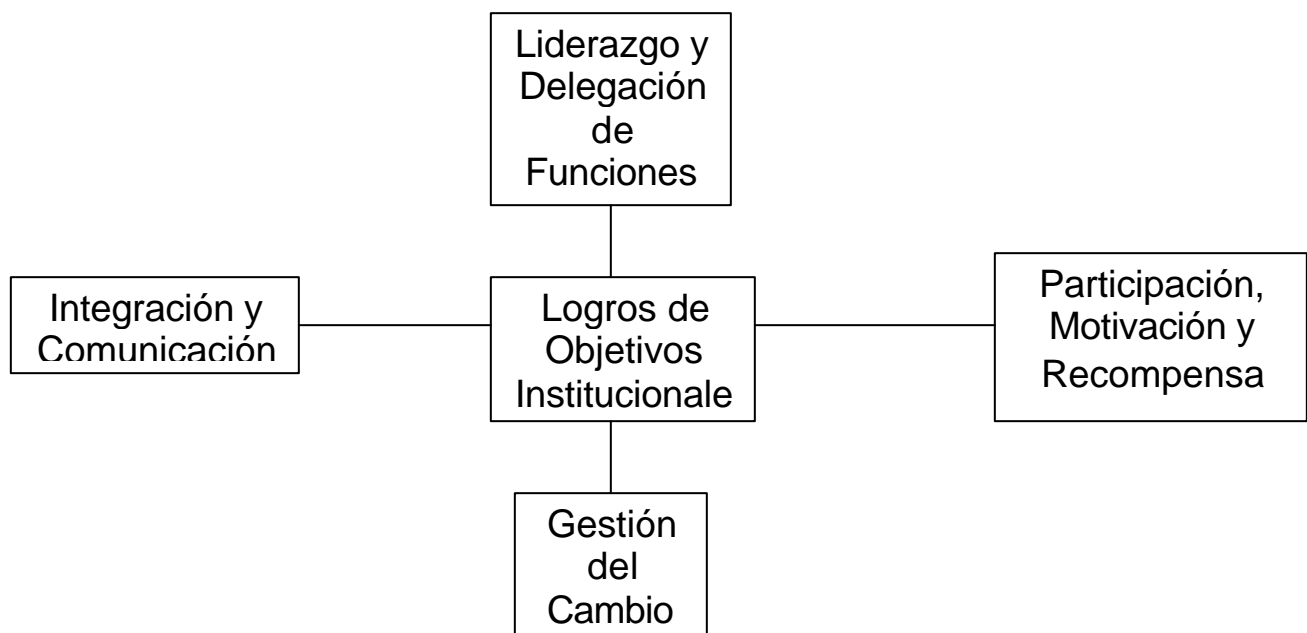
Los individuos somos por naturaleza un ente social, y las relaciones entre la sociedad se originan a través de grupos ya sea como familia, escuela, amigo, trabajo, etcétera; por medio de los cuales logramos satisfacer nuestras necesidades de supervivencia y desarrollo.

²⁰ WHITAKER, Patrick. *Como Gestionar... op. cit.* Pg. 186.

“El grupo es una formación social organizada, compuesta casi siempre por un número reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí, que cuenta con metas y necesidades comunes, sus características para el funcionamiento del trabajo en equipo son la comunicación y la definición de roles o papeles sociales asignados a los integrantes del grupo o equipo. Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adaptan e intercambian roles y funciones, con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio – afectivo, en un clima de respeto y confianza.”²¹

Al organizarse en grupo para el trabajo, a menudo encuentra que es más efectivo especializar las tareas de los miembros para llegar a los propósitos o fines establecidos en la organización de trabajo.

No esta de más mencionar la relación existente entre las ya mencionadas habilidades directivas, es por ello que incluimos aquí un cuadro que define nos define claramente que estas habilidades nos llevan al logro de los objetivos institucionales.



²¹ HERNÁNDEZ Puente, Adriana. *Administración y desarrollo de personal público*. Pp. 60 a 62.

3.1.1.10. CREATIVIDAD

La creatividad consiste en generar ideas nuevas y comunicarlas. Es la energía potencial para llevar a cabo cambios en nuestro entorno cotidiano. La creatividad es la proyección de la persona entera con sus tendencias, inclinaciones, tensiones, temores, creencias, expectativas y toda la carga emocional en ella contenida.

Toda creatividad implica transformar el conocimiento, es decir, llegar a conclusiones nuevas en relación con la realidad, a partir de ubicar al personal de una institución en nuevas relaciones.

La relación de la creatividad con la gestión escolar se ve desde el punto, en el cual la escuela debe establecer un compromiso permanente con la innovación educativa (recursos materiales, humanos, financieros, planes y actividades), lo cual conllevaría a plantear éste entres momentos:

- Pasado,
- Presente, y
- Futuro.

Pasado, en el sentido de realizar un análisis retrospectivo de lo que ha hecho la institución educativa en cuanto a innovación.

Presente, para sensibilizar a los directivos, administrativos y maestros, con nuevas estrategias y actitudes en cuanto a su práctica educativa.

Futuro, porque implantar en cada una de nuestras instituciones educativas el desarrollo de esta serie de recursos administrativos, pedagógicos y psicológicos, requiere de generaciones y de una

conciencia que comprenda su necesidad, por parte de aquellas autoridades políticas y educativas que deban apoyar tales propuestas.

La importancia de desarrollar actitudes y habilidades creativas desde la educación, viene urgido por la necesidad de una mejora social continua.

Mauro Rodríguez Estrada, en su libro *Manual de la Creatividad*, menciona algunas características propias de la administración creativa que por ende aluden a la gestión escolar:

- Apertura a la colectividad.
- Abundante comunicación.
- Intensa comunicación en todos los sentidos.
- Espontaneidad.
- Flexibilidad.
- Clima democrático.
- Aprovechamiento integral del ser humano.
- Controles intra grupales; autocontroles.
- Motivaciones internas al trabajo mismo.
- Confianza y apertura.
- Interés de los jefes por las necesidades humanas.
- Libertad de expresión.
- Búsqueda, experimento, innovación.

- Crecimiento personal a través del trabajo.
- Los hechos pesan más que el poder.
- Satisfacción general en el trabajo.”²²

En la actualidad las empresas modernas viven en un mundo de innovaciones administrativas más que tecnológicas, porque las innovaciones de producción están inmersas en las de organización y administración.

En síntesis podemos decir que la creatividad engloba cada una de las habilidades directivas mencionadas en este apartado, ya que son herramientas necesarias para el mejor desarrollo de una institución educativa a nivel secundaria.

3.2. EL PLANTEL ESCOLAR Y SU VINCULACIÓN EXTERNA CON LA ADMINISTRACIÓN

Tanto en el Distrito Federal como en los Estados, la escuela de educación secundaria cuenta con el apoyo de un conjunto de unidades administrativas que le facilitan el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros. Además de las relaciones con estas unidades, el director del plantel establece vínculos con las asociaciones de padres de familia para favorecer las tareas educativas que se lleva a cabo en el centro de trabajo a su cargo.

La vinculación externa en la cual interactúa el plantel escolar son básicamente las unidades de servicio dependientes de la Secretaría de Educación Pública (SEP), las escuelas secundarias se encargan de la prestación de la educación media básica que proporciona la

²² RODRIGUEZ Estrada, Mauro. *Manual de Creatividad*. Pp. 105 a 109.

Federación para atender la demanda educativa de este nivel en todo el país.

Dentro de la estructura general de la Secretaría, y como órgano dependiente de la Subsecretaría de Educación Media, la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria establece las normas, lineamientos y criterios generales sobre la organización y funcionamiento del subsistema de educación secundaria, así como la evaluación del subsistema en el ámbito nacional, además de que dirige y controla su operación en el Distrito Federal.

En los tres departamentos escolares se encuentran adscritos los Inspectores Generales encargados de la supervisión técnico administrativa de los planteles y los Jefes de Enseñanza que llevan a cabo la supervisión técnico pedagógica. Otros departamentos con los que tratará el director de escuela son los de control escolar, de personal, de recursos financieros y de recursos materiales y servicios.

En los Estados, y como resultado de la descentralización educativa, este subsistema educativo opera en el ámbito federal por medio de los Servicios Coordinados de Educación Pública (SCEP), órganos en los cuales se ubica la Subdirección General de Educación Básica de la cual depende el Departamento de Educación Secundaria, cuya función fundamental es organizar, coordinar y controlar el funcionamiento de la Educación Secundaria.

Los servicios coordinados de educación pública cuentan con unidades administrativas que se encargan de apoyar el desarrollo de la tarea educativa que se lleva a cabo en el plantel.

De acuerdo con la política para la descentralización del sector, la Secretaría de Educación Pública establece los servicios coordinados de educación pública en cada estado de la República.

Las Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar se encargaba de dirigir y controlar los servicios educativos que proporcionaba la institución en las entidades del país, tuvieron las facultades necesarias para planear y coordinar las acciones educativas en la entidad, así como promover y dar congruencia a la participación de los órganos de la Secretaría y de las entidades del sector, para cumplir con las funciones citadas, orientadas a satisfacer las necesidades de la demanda educativa que se presentaba en su entidad federativa.

La descentralización educativa avanza en todo el país, a través de la creación de los servicios coordinados de educación pública en los estados, mediante convenios de coordinación con los gobiernos estatales, sustituyendo a las unidades de servicios educativos a descentralizar, como una medida en materia de coordinación para dar sustento a la administración descentralizada de los servicios de educación básica y normal.

“Los Servicios Coordinados de Educación Pública se encargan de efectuar, entre otras, las siguientes funciones:

- a) La dirección, operación y supervisión de los servicios de educación básica y normal, de acuerdo con los programas aprobados.
- b) La administración de los recursos materiales y financieros, federales y estatales, destinados a la educación básica y normal en la entidad, con apego a las disposiciones jurídicas vigentes para los dos niveles”.²²

Estos servicios coordinados también tienen facultades legales para programar las acciones concretas que deban emprenderse con el fin de dar el impulso necesario a los servicios educativos.

²² SEP. Manual del Director del Plantel de Educación Secundaria, pág. 78

En cuanto a los canales de enlace en ambas estructuras, los directores de los planteles de educación secundaria mantienen comunicación, por conducto del visitador general y los asesores técnico pedagógicos, con el Departamento de Educación Secundaria y, en su caso, con la Subdirección General de Servicios Regionales, así como con la subdirección General de Servicios Administrativos dependientes de los Servicios Coordinados de Educación Pública, dentro de los términos definidos en la estructura orgánica aprobada por la Secretaría de Educación Pública para el plantel mismo y el flujo respectivo.

“Descripción de las subdependencias mencionadas:

1. Departamento de Educación Secundaria: tiene como finalidad organizar, coordinar y controlar el funcionamiento del sistema de educación secundaria en los SCEP, a efecto de elevar la eficiencia en la prestación de este servicio y en general la del Sistema Educativo Nacional. De este Departamento dependen directamente los visitadores generales y cuenta con dos subjefaturas: la técnico-pedagógica, de la cual dependen los asesores y la de trámite y control.

Los visitadores generales tienen como función, supervisar el funcionamiento de los planteles en el aspecto Técnico-Administrativos, los asesores técnico-pedagógicos tienen como función asesorar al personal directivo y docente en el desarrollo de las actividades técnico-pedagógica inherentes a su especialidad.

2. Subdirección General de Servicios Regionales²³: Se trata de una unidad administrativa que apoya a los departamentos de Servicios Regionales en el desarrollo de sus funciones, propicia la adecuada comunicación de los departamentos entre sí y con los demás órganos de los

²³ Existen en aquellos Servicios Coordinados de Educación Pública que cuentan con varios departamentos de Servicios Regionales

Servicios Coordinados de Educación Pública. También se encarga de agilizar los trámites que realizan los centros de trabajo ante los departamentos mencionados, en materia de recursos humanos, materiales y financieros; además comunica a éstos las disposiciones que emiten las dependencias centrales de la Secretaría.

3. Departamento de Servicios Regionales: Su función es propiciar el desarrollo equilibrado de los servicios educativos en una zona determinada, así como servir de conducto para el otorgamiento de los apoyos y servicios técnicos y administrativos a los planteles, a fin de mejorar la comunicación y coordinación de éstos con las áreas correspondientes de los Servicios Coordinados de Educación Pública.

Para cumplir con estos objetivos, cuentan con facultades de coordinación, supervisión y trámite, en materia de programación, estadística, control escolar, personal, recursos financieros, materiales y servicios.

4. Subdirección General de Servicios Administrativos: Como órgano de los Servicios Coordinados de Educación Pública, esta subdirección vigila, por conducto de sus departamentos de recursos humanos, financieros, materiales y servicios, la correcta difusión y aplicación de las políticas y procedimientos concernientes a esta área, emitidos por los órganos centrales”.²⁴

En los departamentos mencionados, el director del plantel puede realizar trámites como por ejemplo:

En el de recursos humanos se tramitan los asuntos relacionados con los movimientos de personal, pagos, certificación de documentos,

²⁴ *Ibíd.*. Pág. 78 -79

expedición de las constancias de servicio del personal docente y administrativo que desempeña sus funciones en el estado, etc.

Es aquí en donde creemos que la gestión es la vía más adecuada para analizar todos estos aspectos, que como vinculación externa del plantel es interesante diferenciar entre una escuela en particular y su relación con el exterior y que ambos tienen un fin distinto pero que llevan a la vez a mejorar la educación.

Todo esto es para dar inicio al conocimiento de la situación actual de las escuelas secundarias diurnas, y detectar la problemática que en ellas existen y que es lo que provoca dicha problemática.

3.3. EL PLANTEL Y LA SUPERVISIÓN DE ZONA

Para coadyuvar al logro de los objetivos educativos referentes a la escuela secundaria, existe un órgano de apoyo denominado supervisión de zona, el cual funciona como enlace, para facilitar las relaciones entre el plantel y los servicios coordinados de educación pública en los Estados.

Los propósitos principales de la supervisión de zona es vigilar que las acciones que se ejecuten en el plantel estén dirigidas a alcanzar los objetivos de la educación secundaria dentro del sistema educativo Nacional.

Para cumplir con los propósitos educativos, la supervisión de zona desarrolla una serie de actividades de asesoría y orientación con relación al interior del plantel, en los aspectos que son susceptibles de supervisar y que involucran tanto al director de éste como al personal a su cargo.

Cada uno de los miembros de la escuela tiene responsabilidades específicas y corresponden a las funciones del puesto que les han sido encomendadas:

El supervisor y director son de gran importancia para el desarrollo de las tareas docentes. Se reconocen como los promotores y coordinadores del trabajo pedagógico del equipo docente al igual el delegar funciones y responsabilidades como una práctica importante en el trabajo colegiado.

Preguntamos a algunos supervisores de zona, cuales son las funciones principales que llevan a cabo de acuerdo con la SEP. Son las siguientes:

- Elaborar el programa de supervisión, orientación y evaluación de los planteles, a partir de las propuestas de los inspectores generales y conforme a los lineamientos establecidos.
- Verificar, a través de los inspectores generales, la aplicación de las normas técnico – administrativas para la educación secundaria.
- Analizar y evaluar los resultados de las visitas de supervisión realizadas a las escuelas y proponer las medidas correctivas que procedan.
- Verificar, a través de los cuerpos de supervisión, el establecimiento y funcionamiento de los programas de orientación a las asociaciones de padres de familia.
- Orientar y apoyar a la supervisión en la aplicación de las normas y lineamientos y, en su caso, analizar y turnar a la Subdirección de Operación las propuestas de modificación que resulten.
- Difundir entre los supervisores el desarrollo e implantación de programas socio – culturales destinados a elevar el nivel cultural de la población escolar.

- Proponer a la Subdirección de Operación, medidas que propicien la participación de la comunidad escolar en el desarrollo de las tareas educativas y asistenciales.
- Detectar, a través de los inspectores generales, las necesidades de actualización y asesoría del personal directivo, docente y no docente en planteles e informar a la Subdirección de Operación para lo conducente.
- Verificar el establecimiento, organización e instalación de los consejos técnicos escolares e informar a cerca de su funcionamiento, así como orientar a los inspectores generales la formación de sus asociaciones de padres de familia en los planteles, con base en los lineamientos establecidos.
- Verificar el desarrollo y avance de los planes de trabajo anual de los planteles, a través de los cuerpos de supervisión, proponer medidas de ajuste y corrección en el cumplimiento de las acciones.
- Proporcionar información, orientación y asesoría a los particulares que pretendan incorporarse al servicio educativo y verificar, a través de los inspectores generales, las condiciones higiénico – pedagógicas de infraestructura para su operación.
- Coordinar sus acciones con otros órganos de supervisión a fin de que exista enlace e integración en las actividades inherentes a la función.
- Coordinar la participación de los planteles en el desarrollo de los eventos que promueven los programas del catálogo de proyectos y servicios de fortalecimiento y de instancias de la SEP.
- Realizar las funciones adicionales, a fines a las anteriores, que le encomiende la subdirección de operación e informarles las actividades desarrolladas”.

A continuación se presentan dos cuadros con los aspectos susceptibles de supervisar (en la dirección de la escuela y en el grupo escolar, respectivamente), junto con una serie de acciones que el director debe realizar dentro del plantel, con el fin de dar una respuesta positiva y congruente a la supervisión de zona, tales aspectos fueron sugeridos en el manual del director creados para las escuelas secundarias. Las siguientes sugerencias, también forman parte de la problemática, que explicamos en el capítulo cuatro:

SUPERVISIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA

“ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE SUPERVISAR EN LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA	ACCIONES SUGERIDAS AL DIRECTOR DEL PLANTEL
1.- Aplicación de las normas para la organización y funcionamiento de la escuela.	Establecer la organización y funcionamiento del plantel de conformidad con lo señalado en el acuerdo 98, así como implantar la estructura orgánica autorizada en el Manual de organización de la Escuela de Educación Secundaria.
2.- Comprobación de que existen en el plantel todos los documentos jurídicos y normativos sobre el subsistema de secundaria.	Mantener actualizado su archivo de documentos jurídicos y normativos.
3.- Comprobación del desarrollo del plan de trabajo.	Ajustar las actividades escolares al plan de trabajo.
4.- Verificar la aplicación de las normas de evaluación del aprendizaje.	Promover que los docentes se ajusten a la normatividad vigente relativa a la evaluación del aprendizaje.
5.- Verificación de la asistencia del director y el personal docente a las juntas de academia.	Motivar al personal docente para que asista a las juntas de academia, así como reportar inasistencias.
6.- Organización de la Sociedad de Alumnos.	Promover la organización de la Sociedad de Alumnos entre los

	educandos del plantel.
7.- Integración del Consejo Técnico Escolar.	Constituir el Consejo Técnico Escolar de acuerdo con los lineamientos establecidos.
8.- Integración y funcionamiento de la Cooperativa Escolar.	Constituir, coordinar y supervisar la Cooperativa Escolar de acuerdo con la normatividad vigente.
9.- Integración y funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia.	Constituir, coordinar y supervisar la organización de las Asociaciones de Padres de Familia de acuerdo con los lineamientos establecidos.
10.- Aplicación de exámenes extraordinarios y a título de suficiencia.	Revisar que los exámenes extraordinarios y a título de suficiencia se realicen en los períodos establecidos y de acuerdo con la normatividad vigente.
11.- Realización de las inscripciones y reinscripciones.	Vigilar que la operación se realice de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
12.- Clasificación de alumnos en Actividades Tecnológicas.	Verificar que la clasificación de los alumnos para ubicarlos en la especialidad de educación tecnológica, se haya realizado de acuerdo con las normas establecidas.
13.- Elaboración de los horarios escolares.	Verificar que la elaboración de horarios escolares, se realice de acuerdo con los lineamientos vigentes.
14.- Clasificación de alumnos por turno, grado y grupo.	Verificar que la clasificación de los alumnos se realice de acuerdo con los lineamientos vigentes.
15.- Verificación de la organización y realización del homenaje a los símbolos patrios.	Realizar las ceremonias de homenaje a los símbolos patrios de acuerdo con la normatividad establecida.

16.- Aprobación de la plantilla de personal.	Mantener actualizada la plantilla de personal.
17.- Integración del archivo de la escuela.	Mantener el archivo actualizado con la documentación escolar que se genere en el plantel, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Departamento de Control Escolar.
18.- Comprobación del uso y manejo adecuado de los bienes del activo fijo.	Tener actualizado el inventario de los bienes del activo fijo del plantel, de acuerdo con las disposiciones vigentes y vigilar el uso y manejo adecuado de los mismos.
19.- Corroboración de la existencia del registro de control de asistencia del personal.	Mantener actualizado el registro de control de personal y efectuar los reportes de incidencias de acuerdo con la normatividad establecida por la Secretaría de Educación Pública (SEP).
20.- Ejercicio y comprobación de los ingresos.	Manejar los ingresos propios del plantel, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
21.- Comprobación de que las becas fueron entregadas a los alumnos correspondientes.	Vigilar que las becas se otorguen a los alumnos que cubran los requisitos que señala el instructivo.
22.- Alta y baja de bienes muebles.	Revisar periódicamente el mobiliario, equipo y material de apoyo didáctico, y tramitar la alta y baja de bienes muebles de acuerdo con la normatividad establecida.
23.- Cuadro de concentración de calificaciones, kardex y boletas.	Comprobar que los documentos de acreditación hayan sido elaborados y entregados en los períodos establecidos y de acuerdo con las normas y lineamientos vigentes.

24.- Realización de la certificación de grado y de ciclo en el plantel.	Verificar que los documentos relacionados con la certificación de los alumnos cuenten con la información necesaria para su trámite, así como corroborar que estén completos y correctamente llenados, y devolverlos en los períodos establecidos.
25.- Elaboración de las estadísticas escolares.	Verificar que las estadísticas se elaboren de acuerdo con los lineamientos vigentes y en los períodos señalados.
26.- Ejecución de actividades para promover el servicio educativo.	Informar a la comunidad respecto a las convocatorias para la recepción de solicitudes de los aspirantes de nuevo ingreso.
27.- Verificación de que los bienes muebles e inmuebles reúnan las condiciones de higiene y seguridad.	Vigilar periódicamente que los bienes muebles e inmuebles estén en condiciones óptimas de uso”. ²⁵

En el cuadro anterior se explica como se lleva a cabo la organización en la dirección de la escuela; además sugiere como mejorar la capacidad del director para lograr un control eficiente de la misma, dentro del plantel.

SUPERVISIÓN FRENTE AL GRUPO ESCOLAR

“ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE SUPERVISAR EN EL GRUPO ESCOLAR	ACCIONES SUGERIDAS AL DIRECTOR DEL PLANTEL
1.- Integración de la documentación oficial en cada grado y grupo que manejan los profesores.	Vigilar que el personal docente a su cargo mantenga actualizada la información relacionada con los educandos de su grupo.

²⁵ Ibid., Pág. 81-83

2.- Designación de los asesores por grupo.	Nombrar a los asesores de acuerdo a la capacidad de los maestros y a las características del grupo.
3.- Avances en el desarrollo del programa anual de trabajo de acuerdo con los objetivos planteados.	Verificar, en forma periódica, de acuerdo con la normatividad establecida, el cumplimiento de los objetivos y metas de los planes de estudio, así como de las actividades realizadas por el profesor de grupo.
4.- Revisión del avance programático de acuerdo con el programa de estudios.	Apoyar a los docentes en el desarrollo de las actividades, de acuerdo con las orientaciones recibidas en lo académico.
5.- Elaboración y uso de los apoyos didácticos. Aplicación de la metodología establecida en los programas de estudio.	Acudir en forma periódica a los salones de clase, para verificar que los docentes a su cargo utilicen todos los materiales de apoyo con que cuenta el plantel, así como las metodologías didácticas de acuerdo con su área o asignatura.
6.- Integración constante entre la teoría y la práctica escolar.	Corroborar que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se realicen actividades que permitan aplicar los conocimientos adquiridos.
7.- Realización de actividades de nivelación y motivación pedagógica.	Procurar que el personal docente a su cargo, detecte a los alumnos que tengan problema con su área o asignatura y lo canalicen al orientador del plantel, al servicio de trabajo social o médico escolar.
8.- Avances en el desarrollo de hábitos, habilidades y actitudes en el educando.	Visitar periódicamente los salones de clases, para verificar los avances alcanzados por los alumnos en el desarrollo de hábitos, habilidades y actitudes.

9.- Aplicación de las normas y lineamientos en la evaluación del aprendizaje.	Efectuar las juntas de evaluación del aprendizaje de los educandos, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
10.- Ejecución de actividades escolares que vinculan a la escuela con la comunidad.	Planear y programar con los docentes a su cargo, la realización de eventos cívicos-culturales en los que participen los miembros de la comunidad en general.
11.- Realización de actividades extraescolares para el apoyo de los programas de estudio.	Promover la planeación y programación de visitas a museos o instalaciones culturales, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Secundaria.
12.- Realización de investigaciones educativas.	Orientar y promover la realización de investigaciones, por parte de los educandos, en relación con algún tema del programa de estudios.
13.- Desarrollo del proceso de evaluación de alumnos en cada grupo.	Verificar que los docentes mantengan actualizados los documentos relacionados con la evaluación y orientación de sus grupos” ²⁶ .

Una vez descrita la función de la supervisión de zona hacia el interior del plantel, se puede determinar que es el órgano que se encarga de entregar a la dirección del plantel, la normatividad (leyes, acuerdos, decretos, circulares), así como de verificar que su organización y funcionamiento estén de acuerdo con dicha normatividad.

Es necesario conocer las condiciones actuales en que se encuentra nuestro objeto de estudio, en este caso las escuelas secundarias

²⁶ Ibíd. Pág. 84 - 85

diurnas del D. F., saber cuales son los programas y actividades que se realizan para mejorar la calidad educativa; la enseñanza en las aulas; estimular en los alumnos la creatividad y la innovación de cómo dar una mejor educación y por último dar la vinculación entre lo aprendido y la vida cotidiana.

Los programas que se realizan en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES) son orientados para combatir los problemas que aquejan a este nivel educativo:

3.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ESCUELAS SECUNDARIA DIURNA DEL D.F.

A continuación se presenta el esquema de algunos de los programas que elabora la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria que son llevados a cabo en las escuelas secundarias diurnas del D. F., que se realizan con la finalidad de darle un giro a la forma de impartir la enseñanza a los alumnos conforme a sus necesidades y lograr los retos educativos nacionales.

Esta información fue obtenida, por medio del cuestionamiento al personal encargado de realizar dichos programas.

a) ESCUELA SECUNDARIA PUBLICA DE CALIDAD.

La coordinación sectorial de educación secundaria ha emprendido un programa denominado:

Escuela Secundaria Pública de Calidad, que consiste en un conjunto de acciones concertadas que son llevadas a cabo en la escuela para lograr el tan esperado cambio cualitativo en la educación secundaria. Algunas de las acciones están dirigidas a recuperar y aprovechar al máximo los recursos para la enseñanza de naturaleza electrónica con

los que ya cuenta le escuela en el uso intensivo de red escolar y la videoteca.

Otras rescatan potencialidades didácticas de las asignaturas de gran alcance formativo como: El fomento del uso generalizado de la lectura y la organización de los laboratorios de matemáticas e idiomas, otras mas implican modificaciones a la rígida organización escolar que ha permanecido prácticamente sin cambio desde la creación de la escuela secundaria en nuestro país, como son, la ampliación del horario de cada turno y el incremento del trabajo colegiado en todas las actividades escolares.

Así mismo dos figuras incrementan el trabajo colegiado en todas las actividades escolares, el coordinador académico y el coordinador de los servicios de asistencia educativa.

En los distintos proyectos en los que se desglosa la escuela secundaria publica de calidad se incluyen acciones o propósitos que llenan espacios vacíos de la función formativa de la escuela secundaria, como la canalización de las potencialidades de los alumnos y alumnas en actividades artísticas, lúdicas y deportivas, además el rescate y aprovechamiento de instalaciones de alto valor para cumplir con la función mencionada - que quizá sea descuidado por una errónea postura académica de educación secundaria - como son los gimnasios con los que cuentan algunos planteles.

Los proyectos que comprende la escuela secundaria publica de calidad, forman parte del proyecto escolar que enriquece la oferta educativa de las escuelas secundarias.

b) PROGRAMA CIRCULO DE ESTUDIO

El personal directivo apoyado con maestros de asignaturas y de educación tecnológica, diseñó y puso en práctica el programa denominado *Círculo de estudio*.

Este programa se creó con el propósito de apoyar a los alumnos de la escuela secundaria diurna número 160, turno matutino, quienes debido a su irregular desempeño escolar, son considerados *alumnos con necesidades educativas especiales*.

El objetivo principal del círculo de estudio es tratar de rescatar a los alumnos que la misma escuela selecciona durante el proceso de captación de los mismos y conservar su población escolar. La idea es ofrecer a los educandos la oportunidad de que desarrollen aptitudes positivas, fortalecer su autoestima y contribuir a mejorar su aprovechamiento escolar.

Al inicio de cada periodo educativo, durante la inauguración de labores del círculo de estudio, se cuenta con la participación de directivos, padres de familia, personal de servicio de asistencia educativa, maestros tutores del círculo y algún conferencista invitado para dar la bienvenida a los alumnos inscritos en el programa.

Dentro del horario normal de clases, se destina una hora a la semana para el desarrollo de las actividades programadas. Un profesor denominado tutor del círculo de estudio se encarga de guiar el trabajo.

Los temas a tratar son: la autoestima, la administración del tiempo, la técnica de estudio y el resumen. En cada grupo existe un alumno denominado *monitor*, que se encarga de proporcionar a los compañeros del círculo los apuntes, tareas e informes sobre los temas vistos en las sesiones correspondientes.

Al finalizar el periodo escolar, como reconocimiento al esfuerzo desarrollado por los alumnos que integran el círculo, al aprobar la totalidad de las materias, se otorga un diploma. La entrega de este documento se hace públicamente ante la comunidad escolar.

c) PROGRAMA ESCUELA PARA PADRES DE LA COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA.

La coordinación sectorial en apoyo al proyecto escolar ha propuesto unificar los dos programas de Escuela para Padres y Sí, para Nuestros Hijos con el propósito fundamental de que todas las acciones, beneficien a la comunidad educativa con calidad.

Este programa en vinculación al proyecto escolar propone alternativas para la participación de los padres, docentes y alumnos en el nivel de educación secundaria para obtener una Escuela de Calidad.

Atiende a la familia como la primera escuela, como núcleo fundamental en el aprendizaje de valores, sobre los cuales se despliega nuestra cultura e identidad nacional, mismos que se refuerzan en los planteles educativos.

Retoma las situaciones que viven los alumnos de la Ciudad de México, más allá de la escuela, y a través de una serie de trabajos tendientes a fomentar la reflexión, la comunicación y la convivencia entre padres e hijos, pretende mejorar la calidad de vida.

Ante la necesidad de fortalecer las relaciones familiares, la vinculación familia-escuela y los valores universales, se programan diversas acciones dentro del proyecto escuela para padres. Es un espacio en el cual el padre de familia recibe apoyos técnicos pedagógicos y psicológicos para desarrollar la función de ser mejores padres o madres en beneficio de sus hijos y por ende mejores alumnos. Este

proyecto que pertenece al Departamento de Operación del Servicio dentro de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

d) PROGRAMAS DE APOYO PARA PROMOVER EL RENDIMIENTO ESCOLAR.

Al inicio de este milenio la perspectiva del mundo global nos lleva a reflexionar en los logros alcanzados y en apuntar la mirada hacia nuevos horizontes.

Los problemas de deterioro del entorno requieren la promoción de acciones que nos permitan contrarrestar los efectos compartidos producidos por la contaminación ambiental.

La apertura de las fronteras locales en los ámbitos comercial y cultural tiene el acierto de situarnos en lo que algún momento fue denominado el concierto de las naciones, las ventajas son innumerables, en este marco, el fortalecimiento de la propia conciencia histórica coadyuva a consolidar nuestra conciencia como nación.

La época actual se caracteriza por un avance vertiginoso en ciertos campos científicos y tecnológicos, debemos seguir promoviendo de igual manera los aspectos ético- sociales.

Es por ello que a la par de los procesos de aprendizaje que se resuelven en el contexto curricular, es de vital importancia impulsar acciones curriculares, que coadyuven a la formación de los alumnos mediante su participación, apoyada por sus profesores y todas las instancias educativas que integran la estructura de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

Por tal motivo esta Coordinación crea los programas de apoyo para promover el rendimiento escolar, en el ciclo escolar 2001- 2002 y son:

1. Fortalecimiento de la identidad nacional.
2. Encuentros literarios.
3. Aprendamos matemáticas.
4. Cruzada escolar para la preservación y cuidado del ambiente.
5. Ciencia y tecnología

Los programas referidos ofrecen la oportunidad de apoyar a maestros y alumnos, sin constituir una carga, permitiéndoles rebasar los límites tradicionales que imponen el aula y la escuela. A continuación se detalla de que trata cada programa:

1. FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD NACIONAL.

Este programa se desarrolla durante el transcurso del ciclo escolar 2001-2002 con la participación de todas las escuelas, que se encuentran en las diferentes regiones escolares; bajo la supervisión y asesoría de los colegios de formación cívica y ética, historia y expresión y apreciación artísticas.

PROPÓSITO: Que los alumnos de educación secundaria:

- Comprendan el concepto de identidad nacional y su trascendencia.
- Reafirmen sus conocimientos respecto a los factores que favorecen la integración de la Nacionalidad Mexicana.

- Profundicen en el estudio del Escudo, la Bandera y el Himno Nacional.
- Valoren y fomenten nuestras tradiciones y costumbres.
- Conozcan la estructura de la escolta de acuerdo con el reglamento.

2. ENCUENTROS LITERARIOS

Considerando la necesidad básica de todo ser humano de comunicarse con sus semejante, este programa pretende que los alumnos de secundaria enriquezcan las cuatro habilidades fundamentales relacionadas con la lengua: escuchar, hablar, leer, escribir y la capacidad para usar con eficacia y eficiencia el lenguaje en sus funciones centrales de representar, expresar y comunicar.

La difusión de encuentros literarios pretende que de manera optativa se realicen las actividades de: ortografía, donde el alumno superará sus deficiencias ortográficas, a través del conocimiento y ejercitación; lengua escrita, “Carta a un amigo”, la comunicación que se da en forma escrita con el compromiso de comunicar sentimientos, necesidades y experiencias personales; cuentos, el alcance que tengan los alumnos para llevar acabo su creación literaria; guiones radiofónicos, desarrollar el gusto por las lecturas y que los alumnos descubran sus propias aptitudes creativas, logrando llevar acabo esta actividad en conjunto

3. APRENDAMOS MATEMÁTICAS

Tomando en cuenta el papel instrumental de la Matemáticas como eslabón en los aprendizajes de diversas asignaturas, surge la necesidad de crear espacios y actividades impulsoras de innovadoras inquietudes.

Las actividades diseñadas brindan oportunidades para promover las iniciativas de los docentes en el desarrollo de los contenidos vigentes, lo que no son motivo de desviaciones en el uso del tiempo destinado oficialmente al estudio de la asignatura.

La finalidad de las actividades del programa, es motivar en el alumno el desarrollo de sus capacidades de razonamiento teórico- práctico e intelectual, en el ámbito matemático, estimulando con ello la facilidad de expresar sus ideas de manera clara y concreta.

Para fortalecer los vínculos de amistad y superación entre alumnos y maestros, este programa favorece la participación grupal en sus actividades, alentando con ello la ayuda mutua entre compañeros y propiciando una mejor integración social, sin perder la ubicación de los elementos que permiten elevar de manera considerable los índices de aprovechamiento en los educandos.

Con el propósito de coadyuvar a la participación de los alumnos y maestros, en la expresión de los diferentes trabajos, se impulsan actividades a desarrollar con la creatividad del alumno de educación secundaria, utilizando temas incluidos en los objetivos de los planes y programas de estudio vigentes.

4. CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Este programa, tiene como finalidad coadyuvar a estimular el interés por el estudio de los contenidos científicos en las asignaturas de los programas vigentes relacionadas con la ciencia, así como la aplicación práctica (tecnología) que se hace de los mismos.

Para lograr este propósito se convoca a participar en distintas actividades en las que el alumno puede demostrar el grado de comprensión que ha logrado, así como su creatividad e ingenio.

5. CRUZADA ESCOLAR PARA LA PRESERVACIÓN Y CUIDADO DEL AMBIENTE.

Los propósitos, metas y estrategias contempladas en los planes de estudio de educación secundaria, son de tipo propedéutico, informativo y formativo e incorporar contenidos y metodologías basadas en experiencias personales de los estudiantes con la naturaleza, orientadas a consolidar entre ellos, valores de responsabilidad, actitud crítica y sensibilidad participativa e integradora que permitan formar individuos comprometidos con el cuidado de los recursos de manera sustentable.

Las actividades de cruzada escolar deben atender oportunamente las situaciones de impacto ambiental, organizando equipos de trabajo para realizar ejercicios prospectivos que permitan anticipar necesidades de porvenir y estructuras organizativas que empiecen a preparar soluciones a los problemas ambientales que sean capaces de vislumbrar.

La planificación de los programas ambientales, se fundamenta en la constitución y actualización de clubes y brigadas ambientales, así como la sensibilización de multiplicadores capaces de diseñar, construir y aportar proyectos para la recuperación del entorno, involucrando en sus propuestas a todos los miembros de la población.

b) PROYECTO ESCOLAR.

En el primer capítulo hablamos ya de este tema, y es de importancia enmarcarlo en este punto, ya que este proyecto forma parte de la situación actual de las Escuelas Secundarias Diurnas. Este proyecto tiene como objetivo principal promover una forma de funcionamiento de la escuela que favorezca la formación integral de todos los alumnos en sus tres años previstos para cursar la secundaria, la cual consiste fundamentalmente en que los directivos y maestros:

- Identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar, para cumplir con los propósitos educativos de la educación secundaria.
- Tomen decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, es decir, la enseñanza.
- Establecer metas y estrategias comunes para alcanzarlas.
- Realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados.
- Evalúen permanentemente las acciones realizadas y con esa base, las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados.

Esta forma de funcionamiento en un plantel escolar beneficia a cada uno de sus miembros: a los directivos los orienta y fortalece su función pedagógica al promover el trabajo colegiado y colocar en el centro de las actividades de la escuela a la enseñanza; a los maestros, porque les permite compartir con sus colegas los problemas y obstáculos que enfrentan en su práctica diaria y buscar soluciones conjuntas, lo que significa en última instancia asumir como equipo docente la responsabilidad de la educación de los alumnos que atienden; a los niños y niñas, porque sin duda el establecimiento de acuerdos respecto a la enseñanza y el trabajo coordinado de los profesores de la escuela ofrece continuidad en su aprendizaje y facilita su tránsito de un grado a otro, creando mejores condiciones para el logro de los propósitos educativos; a los padres y madres de familia, porque les abre la posibilidad de conocer las metas educativas que se propone la escuela y de participar más activamente en la educación que sus hijos reciben.

3.5. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN LA ACTUALIDAD

Nuestra estancia en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria por motivo de la prestación del servicio social, nos llevó a concluir en seis problemas graves ya conocidos y al parecer comunes, que obstaculizan el mejoramiento en la calidad del servicio educativo ofrecido:

1. Obsolescencia de planes.
2. Burocratización en la educación
3. Deserción escolar
4. No-actualización docente
5. Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
6. Resistencia a la transformación educativa de los profesores

Para todos los problemas nos situamos en la realidad social. Podemos decir que el primer problema es más que nada a nivel institucional; en el segundo observamos que no se trabaja por motivación, sino por *compromiso*; en el tercero que se da por varios aspectos, uno de ellos es porque los niños están en edad de trabajar y ayudar a sus padres por la necesidad económica, otro es la mala alimentación, entre otros problemas tanto sociales, como políticos, culturales y económico; en el cuarto se observa que los profesores no acuden con regularidad a los cursos que se imparten y si lo hacen es para ganar puntos por escalafón o carrera magisterial; en el quinto es un grave problema, llamado Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) que trabajan sólo por intereses políticos; y el último se observa como el miedo al cambio.

Es así como damos paso a los siguientes problemas en los que ahondaremos más.

3.5.1. OBSOLESCENCIA DE PLANES

A lo largo de la historia de la educación en México, se han efectuado numerosas modificaciones a los planes de estudio de los cinco niveles de enseñanza: preescolar, primaria, secundaria, media superior y normal. Ahora bien, la prudencia hace varias recomendaciones antes de modificar los planes:

1. ¿Se realizó una evaluación satisfactoria de los planes que desean modificarse?
2. ¿Se preparo a los maestros suficientemente antes de implantar los planes?

Nuestra experiencia en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES), nos dimos cuenta de que en la tarea de reformar los planes de estudio, se debe distinguir entre distintos aspectos, en cualquier nivel:

1. Suprimir total o parcial de asignaturas;
2. Adicionar nuevas asignaturas o nuevos contenidos a las antiguas;
3. Tiempo suficiente para probar el nuevo plan de estudios.

Parece que en las decisiones de cambios en los planes de estudio no se han tenido en cuenta ninguna de estas recomendaciones.

Por lo menos, no hay constancia de que se hayan efectuado evaluaciones. Esto causa varios problemas y uno de ellos es la formación del magisterio, ya que hay que recordar que planes anteriores formaban a los maestros, con la modalidad de estructuras curriculares por áreas, por lo tanto el cambio a asignaturas afecta a la mayoría de las escuelas y de los maestros; y que los planes y programas no son adecuados a las necesidades de que esta requiriendo la vida cotidiana.

En esta situación se pueden vislumbrar dos tipos de problemas: organizativos y académicos; unos influyen sobre los otros. Entre los organizativos está la reasignación de materias, grupos y horas de clase entre los maestros, y las académicas por que no es lo mismo atender a cuatro grupos, que atender a dos grupos, 600 estudiantes y 2400 evaluaciones.

Para explicarnos mejor pondremos un ejemplo: Los docentes que anteriormente impartían ciencias naturales, tenían 7 horas asignadas a una asignatura en un solo grupo; con el cambio, esas 7 horas tendrán que repartirse entre 3 materias y, quizá, entre varios grupos.

La consecuencia fundamental de este cambio es que los maestros que antes trabajaban por áreas (ciencias naturales y sociales), fragmentarán más su labor y su tiempo entre diferentes materias, grupos y alumnos.

Como ya habíamos mencionado no podemos comprobar que se haya preparado a los profesores, o bien, que dicha preparación consista sólo en que los maestros conozcan el plan, sinceramente es ayuda insuficiente para ponerlo en práctica.

Pensemos también que los cambios de planes y programas de estudio:

1. Es tarea costosa en términos de los maestros.
2. La inteligencia colectiva suele ser menor que la inteligencia media de los maestros.
3. Cuentan poco la racionalidad y objetividad en los cambios de los planes.

En secundarias ha habido varios cambios, de hecho a escasos tres años de su creación (1928), luego en 1936 y 1937. los siguientes cambios fueron en 1945, 1953, 1974 y 1993.

Los nuevos cambios a los planes y programas de estudio, tienden a un cambio de enfoque respecto de los programas anteriores, lo que origina una reordenación de los contenidos escolares; sin embargo, no sucede lo mismo con la selección de contenidos. Una comparación de los programas anteriores con los actuales, muestra que la selección de contenidos no sufre grandes variaciones.

La tendencia de poca variación en la selección de contenidos probablemente repercute en la elaboración de los nuevos libros de texto, en los que, seguramente, habrá algunas reordenaciones, de acuerdo con los programas, pero los contenidos, en sí mismos, quizá sufrirán poco cambio.

Consideremos algunos aspectos que seguramente cualquier Administrador Educativo consideraría:

- No se puede diseñar planes educativos si por lo menos la mayoría de los problemas que existen en el sistema educativo no son saneados.
- Los planes educativos han sido fallidos por tres aspectos:

1. **Visión.-** debe ser dinámica; entender que todos los problemas evolucionan para resolver o se agraven, ya que los problemas representan un nudo al sistema educativo nacional.
2. **Instrumentos.-** ruptura: no existe continuidad; información errónea: los datos equívocos, que surgen de las malas estadísticas.
3. **Recursos.-** no se pueden hacer planes con datos irreales. Se deben modificar los recursos tanto materiales como financieros y de personal, ya que no se puede planear con los mismos recursos.
4. Por último sabemos también que el primer insumo de un plan es la información, después de ser recopilada se planea.

Existen algunas propuestas de parte del equipo de trabajo de esta tesis; pero serán analizadas y explicadas en el quinto capítulo.

3.5.2. BUROCRATIZACIÓN EN LA EDUCACIÓN

Aunque *Burocracia* es una palabra familiar, no es fácil definir su significado. Esto es particularmente cierto en una época en la que nos sentimos rodeados de burocracias.

La definición de burocracia según el diccionario Larousse es “aumentar la importancia excesiva a los poderes de los servicios administrativos públicos”.²⁷ Y por su parte Michael Marmon nos menciona que “una característica importante de este *bureau* u oficina es que separa el lugar de trabajo del hogar y la vida pública del funcionario de su vida privada”.²⁸

²⁷ GAECÍA Pelayo y Gross, Ramón. *Pequeño Larousse ilustrado*. Pg. 167.

²⁸ MARMON, Michael. *Teoría de la organización para la Administración Pública*. Pg. 105.

Para conocer más a fondo esta burocracia comenzaremos por enfatizar lo que podemos considerar como características destacadas de la burocratización:

1. “Las actividades reguladas, necesarias para cumplir las finalidades de una organización, son distribuidas de manera fija, como deberes oficiales.
2. La organización de los cargos sigue el principio de la jerarquía, esto es, todo cargo está sometido al control ya la supervisión de otro más elevado.
3. El ejercicio del cargo sigue normas generales exhaustivas y que pueden aprenderse. El conocimiento de estas normas representa un saber técnico especial que posee el funcionario.
4. El funcionario ideal desempeña su cargo con espíritu de impersonalidad formalista y por lo tanto sin entusiasmo.
5. El empleo en la organización se basa en calificaciones técnicas y está protegido de la destrucción arbitraria “.²⁹

Ahora bien si observamos la organización de los sistemas escolares modernos verificaremos como su estructura se asemeja con bastante fidelidad, a la estructura burocrática conforme a las características que acabamos de señalar.

“La complejidad burocrática de los sistemas escolares surge de la que es propia de las sociedades modernas, que aumentando extraordinariamente su volumen y densidad, provocaron la división de trabajo social y la multiplicación de tareas y necesidades específicas. El desarrollo que adquirieron los sistemas escolares en el sentido vertical y horizontal, y que tiende a aumentar a causa de la explosión de la demanda educativa y la necesidad de adaptación a las nuevas exigencias de la vida social, explican la formación de estructuras

²⁹ SÁNCHEZ de Horcajo. Op. Cit. Pg. 73

educacionales organizadas, jerarquizadas y centralizadas según los modelos burocráticos”³⁰.

Para mejorar las relaciones que plantea la burocratización dentro del sistema educativo conviene que se introduzcan nuevas formas de relaciones y conexión entre los participantes en la gestión y en la misma configuración de la organización educativa, tales como:

- Cambio progresivo de las estructuras piramidales de poder y control hacia estructuras de poder y control circulatorio.
- Introducción de elementos o mecanismos de distribución de poder y funciones.
- Predominio de relaciones horizontales, que sean personales.
- Reglamentación vivencial, flexible y motivacional.
- Descentralización y autonomía creciente en diversos niveles.
- Búsqueda de relaciones administrativas y pedagógicas que aunque encaminadas a conseguir mayor eficacia en los resultados de la enseñanza, promuevan, al mismo tiempo, la vertiente de relaciones humanas y satisfacción personal de todos los que trabajan en el sistema educativo.

El sistema de educación de una sociedad refleja el sistema social de esta sociedad y constituye al mismo tiempo, un medio esencial gracias al cual este sistema se perpetúa. Se le puede considerar, en cierta manera, como el principal aparato de control social al que deben someterse los individuos y como uno de los modelos más determinantes al que ellos se referirán en la vida de adultos.

³⁰ Ibid. Pg. 74

Podemos, suponer que la gestión de la educación, en la mayor parte de los países, sigue paralelamente la evolución en las formas que toma la gestión y administración de la sociedad en los diferentes sistemas políticos, económicos, etc.

3.5.3. DESERCIÓN ESCOLAR

Aunque es cierto que en este tipo de problema influyen factores externos a la escuela (como el ambiente cultural y familiar o las condiciones socioeconómicas), varios estudios han demostrado que también contribuyen las formas de trabajo en el aula, la organización de la escuela, el trato y la relación de los maestros con los niños y con la familia, entre otros. En palabras de Sylvia Schmelkes, “ el hecho de que un niño repruebe o abandone la escuela es consecuencia del rezago escolar progresivo que el alumno va experimentando a lo largo de todo el año escolar”.³¹

A continuación se hacen cuadros comparativos con datos del INEGI, con la finalidad de observar si la educación secundaria ha sabido retener a la matrícula y que expectativas tendrá para el futuro.

(CUADRO 1)

ALUMNOS, PERSONAL DOCENTE Y ESCUELAS AL INICIO DE CURSOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA (MILES)³².

AÑO	ALUMNOS	PERSONAL DOCENTE	ESCUELAS
1998-1999	494, 094	34, 976	1, 317
1999-2000	489, 594	34,743	1, 339

³¹ SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Pg. 78

³² ANUARIO ESTADÍSTICO 2000. INEGI. Pg. 102

(CUADRO 2)

*INSCRIPCIÓN TOTAL, BAJAS, EXISTENCIA Y APROBADOS EN SECUNDARIAS A FIN DE CURSO*³³

AÑO	INSCRIPCIÓN TOTAL	BAJAS	EXISTENCIAS	APROBADOS
1998-1999	503, 597	29, 023	474, 574	394, 122
1999-2000	511, 896	41, 503	470, 391	383, 938

(CUADRO 3)

*ABSORCIÓN, DESERCIÓN, REPROBACIÓN Y EFICIENCIA TERMINAL EN SECUNDARIAS (POR CIENTO)*³⁴

AÑO	ABSORCIÓN	DESERCIÓN	REPROBACIÓN	EFICIENCIA TERMINAL
1998-1999	103.5	5.8	17	74.1
1999-2000	103.5	8.9	17	78

La cantidad de alumnos atendidos por cada docente, es un indicador que permite valorar la capacidad de gestión dentro de un sistema educativo; ya que a través de este se puede cuantificar la cantidad de recursos asignados al logro de las metas educativas; entre ellos, el principal recurso humano.

El promedio de alumnos por escuela también evidencia los recursos destinados a la educación. (CUADRO 1)

³³ *Ibíd.* Pg. 103

³⁴ *Ibíd.* Pg. 120

Se puede observar que en los años de 1999- 2000, la matrícula disminuyó considerablemente al igual que los profesores designados para atender a los alumnos. Y la cantidad de escuelas creció muy poco en relación con los años anteriores.

Cuantificar la cantidad de alumnos que abandonaron los planteles educativos antes de concluir el ciclo escolar, permite valorar la eficiencia del sistema educativo, en términos de la capacidad que tiene de mantener al alumnado dentro de él.

El porcentaje de alumnos aprobados durante el ciclo escolar, permite valorar el grado de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos para el logro de las metas educativas. En contra parte, el número de alumnos reprobados por cada cien que concluyen un ciclo escolar evidencia posibles fallas del sistema educativo. (CUADRO 2)

Observamos que la inscripción de alumnos en los años 1999- 2000 aumentó considerablemente, pero el número de bajas fue de casi la mitad con respecto a los años anteriores. Además de que se observa que la cantidad de alumnos que siguieron sus estudios disminuyó en los años 1999- 2000, en comparación con los años anteriores.

El indicador de absorción describe la capacidad de las instituciones educativas para captar a los egresados de los niveles anteriores.

La eficiencia terminal es la relación porcentual entre los egresados de un nivel educativo y el número de estudiantes que ingresaron a primer grado del mismo determinados años antes. (CUADRO 3)

Se observa que en los años 1999- 2000, la deserción aumentó en un 3 % con relación a los dos años pasados, teniendo la misma cantidad de absorción.

Aun cuando distintas escuelas identifiquen la reprobación o la deserción como su problema principal, con seguridad habrá causas diversas en cada una de ellas. El análisis de estas causas es importante en todo proyecto escolar que pretenda abordar este problema, ya que las estrategias y actividades que se propongan deberán ocuparse de los distintos factores que lo originan.

3.5.4. No-ACTUALIZACIÓN DOCENTE

La actualización de los profesores es de suma importancia para el aprendizaje de los adolescentes que cursan la secundaria, por tal motivo abordaremos las posibles causas por las que no se lleva a cabo la actualización.

FACTORES QUE INFLUYEN PARA QUE NO SE ACTUALICEN LOS PROFESORES, DE ACUERDO A ALGUNAS AUTORIDADES Y CON LA EXPERIENCIA AL REALIZAR NUESTRO SERVICIO SOCIAL. LOS COMENTARIOS SON:

- Los profesores desarrollan generalmente una labor automatizada, rutinaria y monótona.
- Tienen exceso de actividades de tipo administrativo.
- Los profesores están cansados y no desarrollan lo suficiente por la necesidad de atender a dos escuelas o quizá otro tipo de trabajo.
- Se habla de que una cierta cantidad de ellos son muy responsables y profesionales.
- Hay maestros que se interesan en los problemas de sus alumnos.
- Tienen libertad en acción pedagógica pero limitada por disposiciones oficiales.

- Para su trabajo al interior de clase se concretan al libro de texto.
- No trabajan en forma colegiada, puesto que cada quien realiza un trabajo aislado y solitario.
- En la mayoría de los casos hay buena disposición al trabajo y al cambio pedagógico.
- Su trabajo se centra en cumplir con normas, circulares y concursos.
- No tiene capacitación suficiente y actualizada.
- No tienen reconocimiento a las tareas bien realizadas.
- Una cierta cantidad de maestros abusan y son autoritarios con los alumnos.
- No pueden desarrollar de forma excelente su trabajo por falta de instalaciones adecuadas y recursos suficientes.
- Algunos asisten por cumplir con su trabajo, sin un verdadero propósito de mejorar la educación.
- Sus salarios no corresponden al trabajo que realizan.
- Planean en forma rutinaria sus clases.
- No existe intercambio de experiencias de enseñanza aprendizaje.
- Son tradicionalistas en sus técnicas de enseñanza.
- No participan en la toma de decisiones de la escuela.

Los maestros son factor decisivo de la calidad de la educación. Como la investigación y la experiencia han mostrado una y otra vez, los propósitos educativos se cumplen si los profesores los practican en su trabajo cotidiano y los recursos para la enseñanza son útiles sólo

como instrumento de trabajo en manos de los educadores. Se sabe también que muchos problemas que suelen agobiar a los sistemas escolares son menos graves en donde existe un buen maestro.

Al destacar la función del maestro no pretendemos manejarlo como si fuera una responsabilidad única, pues esta es compartida por las autoridades, los directivos escolares, los padres y los propios alumnos.

Para realizar su labor el maestro requiere de condiciones dignas de vida, de una situación profesional estable y de apoyos materiales y técnicos adecuados a la naturaleza de sus tareas. En un contexto favorable, la función de los profesores seguirá siendo insustituible, aún en la perspectiva de avances notables en el uso de la informática y la comunicación a distancia como medios de educación.

Entre los factores con mayor influencia en el desempeño de los educadores se encuentra una formación inicial sólida y congruente con las necesidades del trabajo y un sistema que ofrezca oportunidades permanentes para la actualización y el perfeccionamiento profesional de los maestros en servicio.

En ambos aspectos, la situación en general no ha sido satisfactoria, por lo que su transformación en el futuro inmediato constituye una de las altas prioridades de la política educativa del gobierno federal.

Las necesidades de desarrollo profesional que presenta el sector educativo son muy variadas: actualización frente a los cambios de los currículos y los avances de las ciencias de la educación; capacitación para los profesores que realizan una valiosa labor en regiones apartadas, pero carecen de preparación sistemática; nivelación para profesores en servicio que tienen un título de normalistas, pero que egresaron antes de que fuera establecido el grado de licenciatura; superación profesional para quienes desean especializar sus tareas o alcanzar un nivel más alto de competencia. A continuación se explica cada uno de los aspectos antes citados:

- **ACTUALIZACIÓN:** la actividad más amplia debe concentrarse en la operación de un programa de actualización destinado al personal en servicio. La función inicial del programa es facilitar el conocimiento de los contenidos y enfoques de los nuevos planes de estudio, así como promover la utilización de nuevos métodos, formas y recursos didácticos congruentes con los propósitos formativos del currículo. Esta actividad debe crear una plataforma común de competencia didáctica, sobre la cual y en fases posteriores del programa, se establecen opciones más avanzadas de actualización. Asimismo, el programa contempla opciones destinadas a los directores y supervisores, tanto para los que ya desempeñan esas labores, como para los que son docentes.
- **NIVELACIÓN:** una alta proporción de los maestros que prestan sus servicios en la educación primaria cursó los estudios cuando estos no tenían el nivel de licenciatura. El sector educativo ha denominado oportunidades de nivelación académica que han sido atendidas por la Universidad Pedagógica Nacional. Los estudios de licenciatura ofrecidos han representado una valiosa aportación para la formación de los maestros en servicio, aunque el número de quienes han culminado esos programas académicos constituye una minoría del profesorado.
- **CAPACITACIÓN:** son mecanismos de capacitación continúa para fortalecer la formación de miles de profesores que teniendo una preparación insuficiente realizan su labor en las comunidades rurales más aisladas y en las zonas indígenas, a pesar de trabajar en condiciones difíciles. Una necesidad de capacitación de otra naturaleza la presentan los maestros de educación secundaria que no se forman en las escuelas normales superiores; muchos de ellos tienen una formación adecuada en las disciplinas que enseñan, pero su conocimiento de los problemas de la enseñanza y del desarrollo de los alumnos suele ser insuficiente. En este caso se diseñan módulos de estudio a fin de que los maestros obtengan una formación más completa para el desarrollo de su trabajo.

- **SUPERACIÓN PROFESIONAL:** existe un gran interés de los maestros por prepararse para tareas más complejas y elevar su competencia profesional, mediante la obtención de grados académicos y especializaciones posteriores a la licenciatura.

3.5.5. SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN.

Sindicato, sinónimo de federación, gremio o sociedad. Ha sido definido como *un grupo secundario de lucha, integrado por obreros, jornaleros, asalariados y organizado con arreglo a directrices económicas, con el fin de mejorar y proteger su estatus inmediato y sus condiciones vida.*

Obviamente, el sindicato defiende los derechos e intereses de los trabajadores, en particular atención a las horas, salarios y condiciones de trabajo, eficiencia, seguridad, enseñanza, etc., el sindicato obtiene estos beneficios en forma inmediata por medio del contrato colectivo del que es titular. Los sindicatos han ampliado sus actividades a las de carácter político, tratando de colocar a sus representantes dentro de los sistemas legislativos, para orientar directamente la legislación social que los favorezca.

Todo sindicato supone una empresa, con la cual establece el contrato colectivo. Ésta fija – naturalmente como propietaria del negocio - los sueldos, las prestaciones, las condiciones de trabajo, los puestos, el escalafón, etc.,

En el caso de la educación nacional, la empresa es la SEP con la cual contrata el SNTE.

“De ese modo el magisterio se consolida como una profesión de estado, pasa a ser un grupo profesional predominante al servicio del

gobierno federal y, lo que es más novedoso, permeado, por el sindicalismo magisterial”.³⁵

En adelante, la suerte laboral, económica y profesional del magisterio queda estrechamente ligada a la del sindicalismo magisterial. Por eso, en estos años adquirió el carácter de una profesión no sólo del estado y al servicio del gobierno federal, sino también sindical.

Dadas las características del sistema político mexicano, unido por el control corporativista de los grupos de interés, el SNTE, desde su fundación en 1943, se convirtió en poderoso instrumento del poder político.

Arnaut describe las funciones del SNTE:

1. “Interviene en el reclutamiento, la permanencia y la movilidad del maestro;
2. Monopoliza su formación;
3. Asume la representación de los intereses laborales, políticos y administrativos, etc.;
4. Defiende el salario y el empleo así como las condiciones de trabajo;
5. Asigna las plazas y el escalafón;
6. Ejerce supervisión sobre los sindicalizados, al mismo tiempo que vigila a los supervisores, quienes también están sindicalizados”.³⁶

Por otro lado, Arnaut enumera las características del sindicato emanadas de sus funciones:

³⁵ ARNAUT, A. *Historia de una profesión*, CIDE. Pg. 26

³⁶ *Ibíd.* Pág. 210 - 211

1. “Representan intereses y ser parte de la burocracia gubernamental
2. Ser figura híbrida
3. Expropiar los derechos profesionales;
4. Confundir los asuntos educativos con los laborales y sindicales;
5. Intervenir en la reforma de los planes de estudio y la formación y capacitación del maestro;
6. Controlar los estímulos profesionales”.³⁷

El resultado es una confusión difícil de deshacer de los asuntos pedagógicos, laborales y administrativos. El sindicato prácticamente tiene el gobierno de la educación en el país o al menos tiene un poder de voto; mientras la SEP se contenta con suavizar las medidas extremas, el SNTE parece no atender el bien presente y el futuro de los niños y jóvenes a los cuales educa; si no sus propias ventajas administrativas, políticas y sindicales. Así, se opuso al proyecto de descentralización, destinado a mejorar la educación nacional aunque según el destructor de la unidad sindical y también se ha opuesto a varias innovaciones a favor de la calidad de la enseñanza.

Ante esta situación, cabe preguntarse ¿ A quién elige el pueblo en los comicios: al SNTE o al gobierno para dirigir la educación pública, como responsable?

Otras prácticas del SNTE han sido las siguientes:

- 1) “Apoyar la desconcentración de los cursos intensivos de la Normal Superior de México, favoreciendo la instalación de ellos en

³⁷ Ibíd. Pág 213 - 218

ciudades fieles a la Vanguardia Revolucionaria (VR);^{NOTA:} favorecer a VR en el conflicto ocurrido en la UPN en contra de la Coordinadora nacional de los trabajadores de la enseñanza.

- 2) Crear el esquema de educación básica en 1987, para establecer sueldo por hora- semana- mes;
- 3) Convertirse entre el único interlocutor del gobierno en casos que competen a toda la sociedad, sin permitir la participación de los maestros en asuntos educativos;
- 4) Usar la representación sindical para bloquear, reorientar o cancelar proyectos de cambio en el sistema educativo;
- 5) Consolidar las relaciones bilaterales SEP-SNTE sobre asuntos educativos, con el resultado de una fuerte injerencia sindical en el reclutamiento, la permanencia y la movilidad del maestro – al sindicato se le entrega la mitad de las nuevas plazas -;
- 6) Monopolizar formación docente, la cual representa los intereses laborales y políticos del magisterio, directivos, empleados técnicos, administrativos y manuales de la SEP y gobiernos estatales³⁸.

Por lo tanto, el SNTE interviene en la defensa salarial y el empleo, controla las condiciones de trabajo del maestro y su pertinencia; la asignación de las plazas los movimientos escalafonarios (al controlar al personal que evalúa), los cambios de adscripción y la distribución de las prestaciones sociales.

Necesariamente, el maestro debe mantener una continua y estrecha relación con el sindicato, pues este depende, desde su ingreso, su permanencia y asensos, la posibilidad de recibir créditos hasta su jubilación.

NOTA: Éste fue un grupo numeroso y agresivo de maestros que surgió durante los 17 años de caciquismo (1972 – 1989) de Carlos Jongitud Barrios al frente del SNTE. Hacia 1974 se formó la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Enseñanza (CNTE) para la lucha contra la Vanguardia Revolucionaria.

³⁸ *Ibíd.* Pág 168 - 170

Los supervisores, obviamente sindicalizados, aseguran la disciplina política y sindical del magisterio, dirigen la orientación de las asambleas estatutarias y convocan a manifestaciones públicas, etcétera. De esa suerte se logra la impermeabilidad del magisterio y su oposición al cambio, especialmente el propuesto por autoridades de la SEP. Además se engendra una confusión de asuntos administrativos, laborales, técnicos y pedagógicos con los intereses políticos y sindicales.

“Paradójicamente, las autoridades educativas experimentan mayores limitaciones en su campo de actuación que el mismo sindicato. El SNTE se convirtió así en el representante casi monopolístico de intereses laborales y profesionales del magisterio y también se ha apropiado de nuevos instrumentos para aumentar su control como es la profesionalización de los maestros, donde extiende los programas, sin atender a su calidad”³⁹

Ante esta relación tan peculiar entre la SEP y el SNTE cabe preguntarse si no conviene que el Congreso de la Unión revise y en su caso modifique el contrato entre la SEP y el SNTE, parece paradójico que la sociedad tenga una eficaz defensa contra el mal gobierno – el voto- pero ninguna ante el sindicato.

3.5.6. LA RESISTENCIA A LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA DE LOS PROFESORES

Dado que los proyectos de reformas educativas han sido cosa corriente en México, los profesores sienten que la gestión escolar representa otra más, con las implicaciones que esto tiene.

Las reformas educativas propuestas por el gobierno federal, a lo largo de la historia de México se han sucedido sin orden y coherencia, sin

³⁹ Ibíd. Pág 217 -221

una planificación adecuada y sin una visión clara de las metas de la educación a mediano y largo plazo.

En México las sucesiones presidenciales siempre han abortado con los planes de desarrollo educativo propuestos por la administración anterior.

Con este panorama:

¿Qué esperan los protagonistas de la educación de las planificaciones educativas y las propuestas de gestión escolar?

Los profesores y la comunidad en general sienten una natural desconfianza cuando escuchan que los planificadores y especialistas del centro o de los gobiernos de los estados, están preparando el terreno para implementar macro reformas o reformas parciales de diferentes tipos. Esto explica en parte el hecho de que la gestión escolar a través de los proyectos colectivos escolares se prejuzgue como parte de un plan previamente armado por un grupo de personas, es decir otra simulación más, con el fin de reestructurar la educación a conveniencia de quienes se ubican en el poder público.

Sin embargo, cabe argumentar en contra de esta posición, que la gestión escolar no es una reforma educativa en el sentido tradicional de la frase y tampoco se enmarca dentro de un plan que este elaborado, acabado y que solamente sé este esperando el momento más oportuno para presentarlo a la sociedad y a los profesores.

La gestión escolar pretende la recuperación de políticas educativas desde las fuentes mismas del trabajo educativo, es decir, desde las escuelas, de sus maestros, alumnos y la comunidad escolar involucrada, quienes se conforman como los genuinos actores que fielmente pueden reflejar las condiciones de la educación y de sus metas.

Lo que los profesores en general esperan en este sentido es que se transformen en realidad estas propuestas de desarrollo educativo y que no sea este proceso una parte de otro engaño.

De esta manera podemos observar cuál es la problemática que atraviesan las escuelas secundarias diurnas del D. F., que son antes que nada problemas para los directores que son quienes representan a sus instituciones educativas, además vemos como la CSES ha buscado diversos mecanismos para contrarrestarlas, a partir de esto podemos ver más detalladamente lo que sucede en las Delegaciones de Coyoacán y Tlalpan, para observar las deficiencias y poder llegar a una propuesta.

CAPÍTULO 4

LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS EN EL D.F. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1. ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DEL PROBLEMA

El tema central de nuestra investigación es **la gestión escolar en Escuelas Secundarias Diurnas en el D. F.**

El motivo de la investigación es apreciar y definir la función de la gestión escolar en Escuelas Secundarias Diurnas en el D. F. ya que no es clara y por ende se cree que la gestión es solamente la dedicación a la conducción de los trámites burocráticos que deberían llevarse a cabo en una acción dentro de los planes específicos de la Escuela Secundaria Diurna en el D. F. Pero en realidad la gestión escolar no sólo pretende llevar a cabo la tramitación, ya que la gestión es también sinónima de administración; que no se cumplen en la práctica y ha provocado conflictos institucionales como son la obsolescencia de los planes, deserción, burocratización y la no - actualización docente.

El método que utilizaremos para nuestra investigación es de tipo descriptivo – exploratorio, debido que investigamos las características principales de la gestión escolar en escuelas Secundarias Diurnas en el D.F.

La investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas, dirigidas a directores y/o subdirectores de las ESD, para posteriormente sistematizar la información y presentar resultados.

Se realizó un estudio donde se detectó si los Directores y/o Subdirectores conocían y ponían en práctica el concepto de gestión en su proyecto escolar.

Se encuestaron a 36 directores y 24 subdirectores; de 60 escuelas pertenecientes a la Coordinación Regional IV, correspondiente a las Delegaciones Cuauhtémoc y Azcapotzalco, integrando así un total de 60 directivos.

4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se efectúa por considerar que las perspectivas del siglo XXI son un marco de planeación para integrar los recursos y esfuerzos educativos en la construcción de una institución capaz de responder oportuna y cercanamente a la gran diversidad de necesidades y expectativas de las Escuelas Secundarias Diurnas del D.F.

Si bien la gestión escolar son aquellas acciones que se realizan dentro de las Escuelas Secundarias Diurnas en el D.F., tanto académicas como administrativas; en este caso particular ahondaremos en las funciones administrativas. Debido a que la gestión dentro de la institución debe ser precisa y definida para evitar la duplicidad de funciones; así se coordina y vigila el trabajo global de la institución.

Ahora bien, para que se cumplan las funciones de manera eficaz, se debe conocer hasta qué punto se encuentra involucrada la burocratización, el sindicalismo, la obsolescencia de planes institucionales, la deserción de los alumnos de éste nivel educativo y la actualización docente; por eso se realiza una investigación de campo en las escuelas secundarias diurnas en el D.F.

Otro motivo es que encontramos que las instituciones educativas se nos presenta con una duplicidad en cuanto a su estructura sistémica;

dicha duplicidad es la parte de la estructura y el proceso respectivamente. Ya que la **estructura** es la parte que conforma los aspectos normativos, la especialización de funciones y tareas, niveles jerárquicos, etcétera. Y el **proceso** es la esencia organizativa que da sentido a la estructura, pues regula el funcionamiento de la institución. Para ello, se centra en las personas que intervienen como conjunto, ya que se ocupa de los niveles de comunicación, el modo de resolución de conflictos, el liderazgo, el tipo de coordinación, el ejercicio del control, la motivación, el trabajo en equipo y la calidad con que se realizan las actividades administrativas.

4.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

➤ OBJETIVO GENERAL:

Investigar la gestión escolar, como un conjunto de habilidades del uso efectivo del liderazgo, la toma de decisiones, la delegación de funciones, la motivación, el uso del tiempo, la comunicación, la calidad, el trabajo en equipo, la creatividad y la resolución de conflictos. Involucrando a toda la comunidad escolar. Destacando la organización y funcionamiento del personal que labora; y la problemática que viven actualmente las escuelas secundarias diurnas en el D. F.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer que es la gestión escolar y sus elementos para su aplicación en las escuelas secundarias diurnas.
2. Resaltar la importancia de aplicar la normatividad oficial emanada de las instituciones administrativas correspondientes para seguir

los instrumentos vigentes y evitar que afecten el funcionamiento de la gestión escolar en las ESD en el D.F.

3. Abordar sobre el papel del director como administrador y del gestor en las ESD en el D.F.
4. Plantear la problemática a la que se enfrenta la educación secundaria diurna en el D.F.
5. Resaltar la importancia de aplicar la normatividad oficial emanada de las instituciones administrativas correspondientes; para seguir los lineamientos vigentes y evitar que afecten el funcionamiento de la gestión escolar en las ESD del D.F.

4.4. HIPÓTESIS

- La burocratización, el sindicalismo, la obsolescencia de planes institucionales, la deserción de los alumnos y la no-actualización docente trae como consecuencia el incumplimiento de la gestión escolar.
- La aplicación del proceso administrativo, que conlleva al liderazgo, modo de resolución de conflictos, comunicación, motivación, y trabajo en equipo trae consigo la eficiencia de la gestión escolar.
- La gestión escolar permite la detección de problemas y la sistematización del trabajo cotidiano para llevar un trabajo pertinente en las escuelas secundarias diurnas del D.F.

Se debe ejercer un control escolar, tomando en cuenta que los procesos institucionales que se aplican actualmente en las Escuelas Secundarias Diurnas, tal vez no son los adecuados debido al posible mal manejo que se le ha dado a la gestión escolar.

4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica que se utilizó para llevar a cabo la información fue la encuesta. Los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios.

Nuestro servicio social fue realizado en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, contando así con un directorio de las ESD existentes y con el apoyo de las autoridades competentes que proporcionaron los permisos necesarios para la aplicación de las encuestas.

4.6. CONCENTRADO DE INFORMACIÓN

GESTIÓN ESCOLAR

Pregunta No. 1	¿Esta de acuerdo en que el director de este plantel debe ser un líder académico?				
OPCIONES	Definitivamente sí	Preferentemente sí	Indeciso	No necesariamente	Definitivamente no
FRECUENCIAS	47	10	0	3	3
PORCENTAJES	78.33	16.66	0	5.01	0

Pregunta No. 2	¿Esta de acuerdo en que la gestión escolar es una actividad para rendir informes, tramitar documentación ante autoridades inmediatas y en representación de sus compañeros dentro de cualquier institución educativa?	
OPCIONES	Sí	No
FRECUENCIAS	30	30
PORCENTAJES	50	50

Pregunta No. 3	¿Sabe usted que es Gestión escolar?	
OPCIONES	Sí	No
FRECUENCIAS	50	10
PORCENTAJES	83	17
	Mencione qué es	
1	Tener claro cuales son las necesidades del plantel y como cubrir las necesidades	
2	Trámites para cualquier institución	
3	Programación ante la Secretaría de Educación Pública, con el fin de realizar y llevar a cabo un control permanente	
4	Planeación y realización de actividades que se centran en las necesidades de los alumnos	
5	Actividades que realiza la comunidad escolar en beneficio de la escuela para mejorar la enseñanza	
6	Actitud que debe asumir el director en todos los ámbitos	
7	Analizar toda la problemática	
8	Herramienta para detectar necesidades	
9	Resolver problemas con autoridades que se requieran	
10	Ambiente de trabajo	

11	Serie de actividades pedagógicas y administrativas que benefician el rendimiento académico y mejora las condiciones materiales y ambientales de la institución
12	Administrar
13	Acciones para llevar a cabo el buen funcionamiento
14	No es burocracia
15	Estrategias para transformar una escuela, construcción de proyecto escolar colectivo, toman de decisiones para el desempeño del plantel y lograr autonomía.

Pregunta No. 4	¿Cree usted que en la gestión escolar se pueden detectar las necesidades y problemas de su plantel escolar?				
OPCIONES	Definitivamente sí	Preferentemente sí	Indeciso	No necesariamente	Definitivamente no
FRECUENCIAS	45	5	0	9	1
PORCENTAJES	75	8.33	0	15	1.67

Pregunta No. 5	¿En su plantel escolar lleva algún modelo de gestión escolar?	
OPCIONES	Sí	No
FRECUENCIAS	41	19
PORCENTAJES	68	32

Pregunta No. 6	Desde su punto de vista, ¿cuáles son las características de la gestión escolar? (Puede escoger más de una opción)				
OPCIONES	Control	Asesoramiento	Coordinación	Evaluación	Dependencia
FRECUENCIAS	32	38	52	36	9
PORCENTAJES	53	63	86	60	15

Pregunta No. 7	¿Cree usted que la gestión escolar puede ser una herramienta importante para lograr una transformación educativa?	
OPCIONES	Sí	No
FRECUENCIAS	54	6
PORCENTAJES	90	10

PROYECTO ESCOLAR

Pregunta No. 8	¿Realizó algún diagnóstico para elaboración del proyecto escolar?	
OPCIONES	Sí	No
FRECUENCIAS	57	3
PORCENTAJES	95	5

Pregunta No. 9	El proyecto escolar es evaluado:	
OPCIONES	Bimestralmente	Semestralmente
FRECUENCIAS	50	10
PORCENTAJES	84	16

Pregunta No. 10	¿Elaboró su proyecto escolar con algún equipo de trabajo?	
OPCIONES	Sí	No
FRECUENCIAS	58	2
PORCENTAJES	96	4
	¿Por qué?	
	Por que incluye a alumnos, docentes y padres de familia	
	Por que en conjunto se obtienen mejores conclusiones y propuestas	
	Cada miembro tiene sus propias necesidades y propone las formas de solucionarlos	

Pregunta No. 11	¿ Su plantel educativo se encuentra participando en algún proyecto de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria? (puede escoger más de una opción)							
OPCIONES	*E. P. C.	*P. E.	*E. P.	*A. M.	*C. Y T.	*F. I. N.	*E. L.	*C. E. P. C. A.
FRECUENCIAS	15	47	21	36	33	30	35	34
PORCENTAJES	25	78	35	60	55	50	58	56

*E.P.C. = Escuela Pública de Calidad

*P.E. = Proyecto Escolar

*E.P.= Escuela para Padres

*A.M.= Aprendamos Matemáticas

*C. y T. = Ciencia Y tecnología

*F.I.N= Fortalecimiento de la Identidad Nacional

*E.L.= Encuentros Literarios

*C.E.P.C.A= Cruzada escolar para la preservación y cuidado del ambiente.

FUNCIÓN DIRECTIVA

Pregunta No. 12	¿El director del plantel, establece vínculos con la Asociación de Padres de Familia para favorecer las tareas educativas que se llevan a cabo en su centro de trabajo?	
OPCIONES	Sí	No
FRECUENCIAS	57	3
PORCENTAJES	95	5

Pregunta No. 13	¿Considera que la función del director debe ser apoyada por un gestor escolar a su cargo?				
OPCIONES	Definitivamente sí	Preferentemente sí	Indeciso	No necesariamente	Definitivamente no
FRECUENCIAS	21	10	2	22	5
PORCENTAJES	35	18	3	36	8

Pregunta No. 14	¿ Cuáles de estas funciones de gestoría cree que son las adecuadas en una Escuela Secundaria Diurna? (puede escoger más de una opción)						
OPCIONES	*A-S	*A-P	*C-A	*D-D	*C-C	*L-A	*E-R
FRECUENCIAS	23	40	25	39	48	30	39
PORCENTAJES	38	66	43	65	80	50	65

*A – S = Analizar – Sintetizar

*A – P = Anticipar – Proyectar

*C – A = Concertar – Asociar

*D – D = Decidir – Desarrollar

*C – C = Comunicar – Coordinar

*L – A = Liderar – Animar

*E – R = Evaluar – Reenfocar

Pregunta No. 15	¿Cuáles son las funciones que cumple en su labor directiva como gestor?
1	Todas las anteriores
2	Sugerir las necesidades apremiantes
3	Sustituir al profesor que no asiste a clases
4	Controlar la asistencia
5	Representar a la escuela en actos cívicos
6	Tener al personal completo
7	Garantizar que la escuela funciones regularmente, programar y coordinar actividades para satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje de los estudiantes
8	Dar seguimiento a proyectos
9	Solicitar ante autoridades la dotación de mobiliario, material de oficina, aseo, didáctico y personal faltante
10	Comisionar a los profesores
11	Realizar las funciones que establece el Manual del Director
12	Diagnosticar y proyectar resultados

DATOS DE LA ESCUELA

DELEGACIÓN	CUAUHTEMOC		AZCAPOTZALCO	
TURNO	Matutino	Vespertino	Matutino	Vespertino
FRECUENCIA	15	15	15	15

DATOS LABORALES

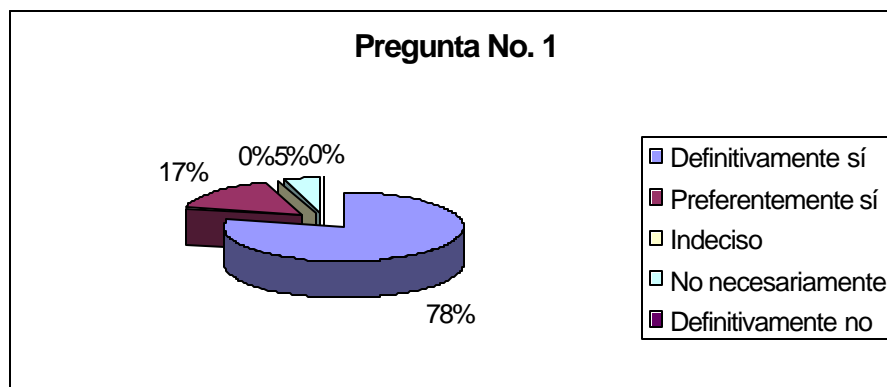
AÑOS	DE SERVICIO	DE SERVICIO COMO DIRECTIVO
0 - 10	1	43
11 - 20	2	14
21 - 30	23	2
31 - 40	26	1
41 - 50	6	0
51 - 60	2	0

PERFIL ACADÉMICO

NORMAL BÁSICA		NORMAL SUPERIOR		LICENCIATURA		MAESTRÍA		DOCTORADO		OTROS ESTUDIOS	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
35	25	53	7	45	15	14	46	7	53	2	58

4.7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

GESTIÓN ESCOLAR



¿Esta de acuerdo en qué el director del plantel debe ser un líder académico?

El 78 % de los directivos encuestados respondió **definitivamente sí**.

El 17% contestó **preferentemente sí**.

Nadie consideró **indeciso y definitivamente no**.

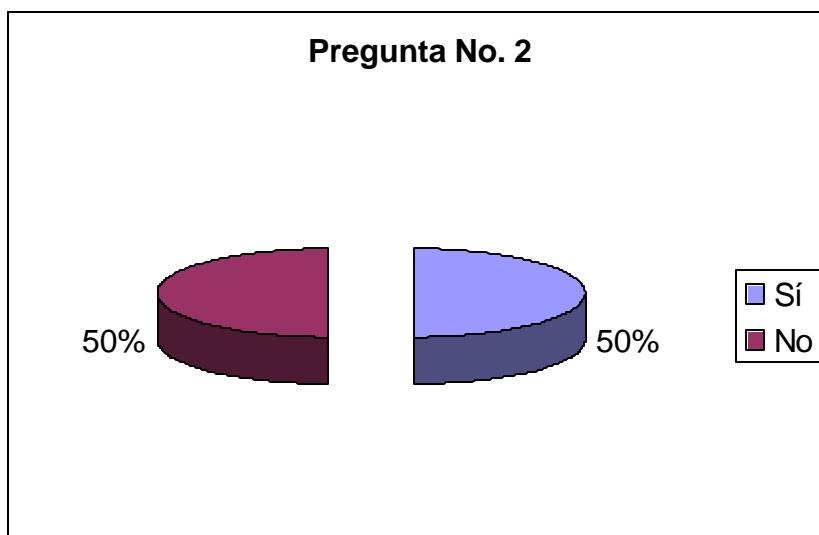
El 5% contestó **no necesariamente**.

Como sabemos, los directores, antes de llegar a este puesto, fueron maestros ante grupo, y de acuerdo con la respuesta de los mismos, podemos concluir que deben ser un líder académico, ya que deben conocer los procesos pedagógicos y administrativos, estos últimos son los que nos atañen.

El ser un líder académico implica el fomentar el interés en el personal docente, para que este de lo mejor de sí frente a sus alumnos y lograr así, llegar a ser una escuela de calidad.

Algunos de los directores nos dieron su opinión, comentando que no simplemente debían ser líderes académicos, sino líderes en todos los ámbitos concernientes al plantel.

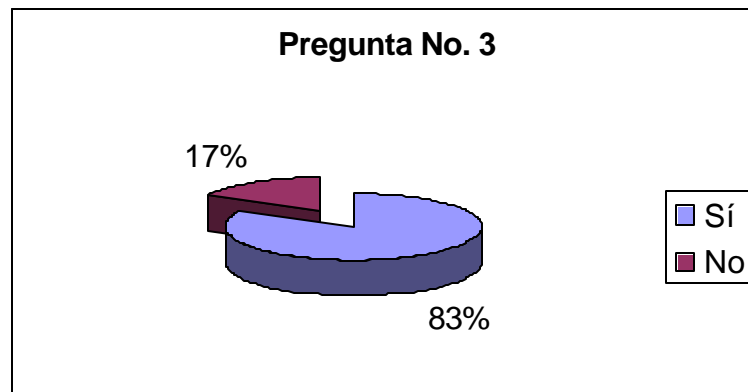
Como referencia, consulte el Capítulo 1 de esta tesis



¿Esta de acuerdo en que la gestión escolar es una actividad para rendir informes, tramitar documentación ante autoridades inmediatas y en representación de sus compañeros dentro de cualquier institución educativa?

El 50% de los encuestados contestó que **si** estaba de acuerdo.
El otro 50% contestó que **no** estaba de acuerdo.

De acuerdo con los directivos encuestados se llegó a la conclusión que la gestión escolar no es sólo para rendir informes. Se tienen distintas ideas de lo que es la gestión escolar, que se nombrarán más ampliamente en la siguiente pregunta



¿Sabe usted que es gestión escolar?

El 83% de los encuestados contestaron que **si** sabían que es la Gestión escolar.

El 17% contestó que **no** sabía lo que es la gestión escolar.

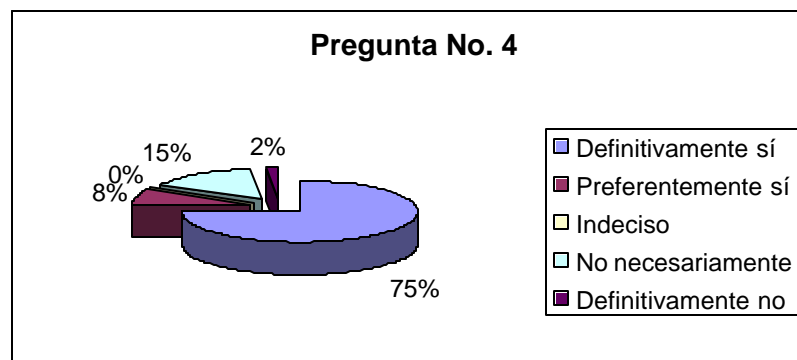
Los directivos al contestar esta pregunta, no lo hacían inmediatamente ya que acudían a consultar su Antología de Gestión Educativa, editada por la Secretaría de Educación Pública.

Y los conceptos de Gestión Escolar fueron los siguientes:

- ✓ Tener claro cuales son las necesidades del plantel y como cubrir las necesidades
- ✓ Trámites para cualquier institución
- ✓ Programación ante la Secretaría de Educación Pública, con el fin de realizar y llevar a cabo un control permanente
- ✓ Planeación y realización de actividades que se centran en las necesidades de los alumnos
- ✓ Actividades que realiza la comunidad escolar en beneficio de la escuela para mejorar la enseñanza
- ✓ Actitud que debe asumir el director en todos los ámbitos
- ✓ Analizar toda la problemática
- ✓ Herramienta para detectar necesidades
- ✓ **Resolver problemas con autoridades que se requieran**
- ✓ Ambiente de trabajo

- ✓ Serie de actividades pedagógicas y administrativas que benefician el rendimiento académico y mejora las condiciones materiales y ambientales de la institución
- ✓ Administrar
- ✓ Acciones para llevar a cabo el buen funcionamiento
- ✓ No es burocracia
- ✓ Estrategias para transformar una escuela, construcción de proyecto escolar colectivo, toma de decisiones para el desempeño del plantel y lograr autonomía.

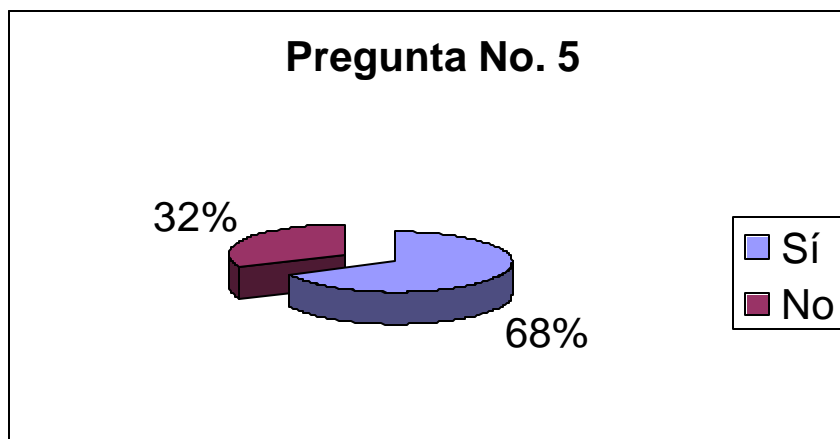
Algunos de los directivos no fueron muy honestos al momento de contestar la pregunta, ya que contestaron de una manera dudosa y procedieron a consultar la Antología de Gestión Educativa; no tienen claro el concepto de Gestión Escolar y por lo tanto concluimos que no es fácil para ellos poder asumir las actividades que a este involucra.



¿Cree usted que en la gestión escolar se puedan detectar las necesidades y problemas de su plantel escolar?

El 75% de los encuestados contesto **definitivamente sí**
 El 8% contesto **preferentemente sí**
 Nadie contesto **indeciso**
 El 15% contesto **no necesariamente**
 El 2% contesto **definitivamente no**

Se constató que mediante la eficiente utilización de la gestión escolar, se pueden detectar las necesidades y problemas de cada Escuela Secundaria Diurna en el D.F., pero otra parte de los encuestados contestó que la gestión escolar se hace a partir de las necesidades y problemas que existen.



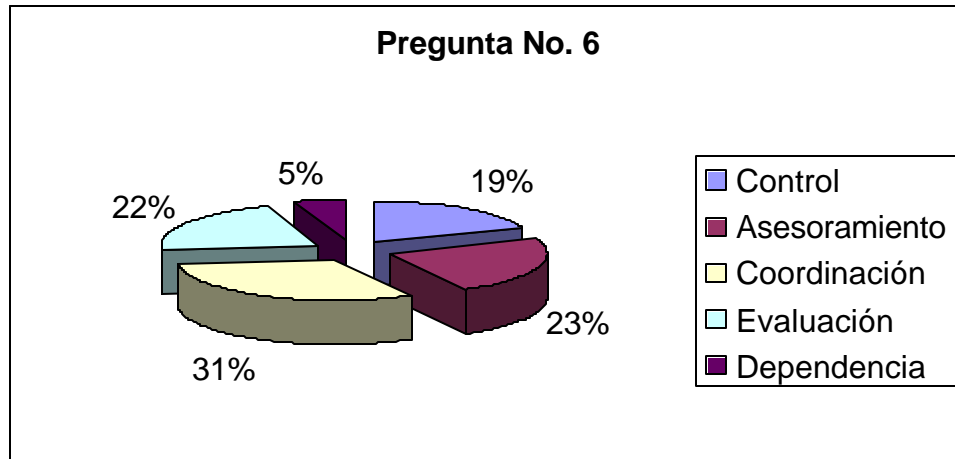
¿En su plantel escolar lleva algún modelo de gestión escolar?

El 68% de los encuestados contestó que **si** llevan un modelo de gestión escolar.

El 32 % de los encuestados contestó que **no** llevan un modelo de gestión como tal.

Como podemos observar, la mayoría de los encuestados contestaron que sí se lleva un modelo de gestión escolar, pero existe una gran confusión; ya que consideran que la carpeta única, la antología de gestión y los formatos de oficios en general, o bien la tramitación, son el modelo a seguir.

El concepto de gestión escolar lo definiremos en el Capítulo VI.

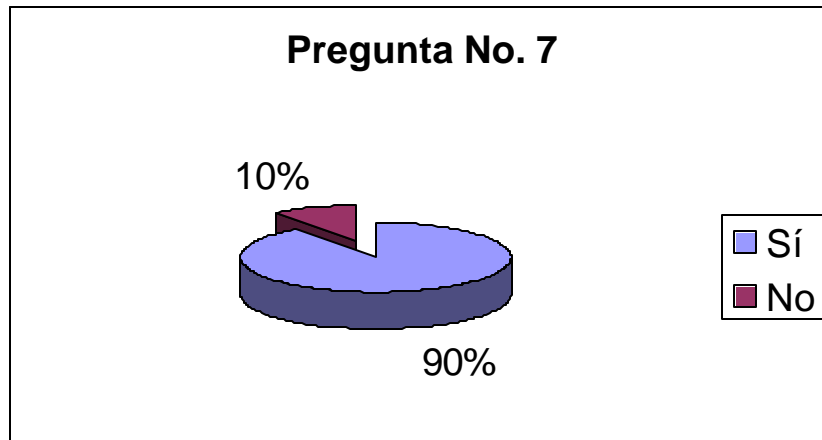


Desde su punto de vista, ¿cuáles son las características de la gestión escolar?

En esta pregunta, de las cinco opciones se pudieron escoger más de una, motivo por el cual el concentrado de la información aparece en porcentajes más altas dichas opciones, teniendo entonces:

- El 19% de los encuestados respondió control
- El 23% contestó **asesoramiento**
- El 31% contestó **coordinación**
- El 22% contestó **evaluación** y
- El 5% contestó **dependencia**.

Como se mencionó en el Capítulo III, las opciones para esta pregunta son las características de la gestión escolar, pero comparando con la realidad, se constató que no todos los directivos conocen todas las características, dándole mayor importancia a las más conocidas como son la coordinación, el asesoramiento y la evaluación de las tareas que se realizan en los planteles de las Escuelas Secundarias Diurnas en el D. F.



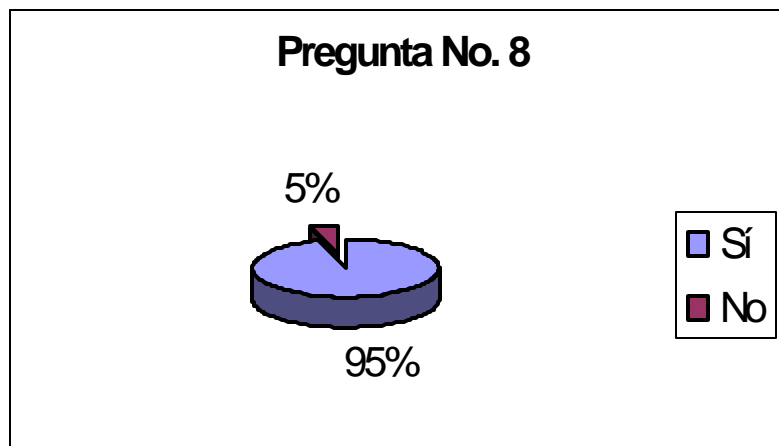
¿Cree usted que la gestión escolar puede ser una herramienta importante para lograr una transformación educativa?

El 90% de los encuestados contestó **sí**

El 10% contestó **no**

Al detectarse las necesidades y problemas que existen en cada uno de los planteles de las Escuelas Secundarias Diurnas, lleva a la implantación de una gestión escolar la cuál engloba el trabajo de los alumnos, maestros, padres de familia y directivos, concentrando todas sus ideas en un plan de trabajo o proyecto escolar, que logrará la transformación educativa.

PROYECTO ESCOLAR

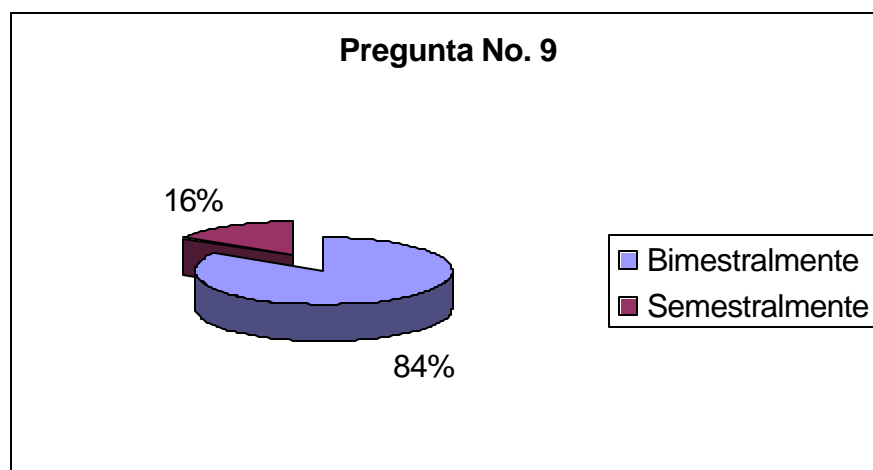


¿Realizó algún diagnóstico para la elaboración del proyecto escolar?

El 95% de los encuestados contestó **sí**.

El 5% contestó **no**.

El proyecto escolar es la forma en que la comunidad escolar plasma como pretende ir accediendo al logro de los propósitos con una visión de futuro, que conlleva a saber hacia donde nos encaminamos, qué queremos lograr en el mediano o largo plazo y en esta forma se asume una realidad determinada con aciertos y problemas. Por lo tanto es indispensable para conocer las deficiencias y eficiencias del mismo, ya sea para continuar con el mismo proyecto, mejorarlo o cambiarlo.



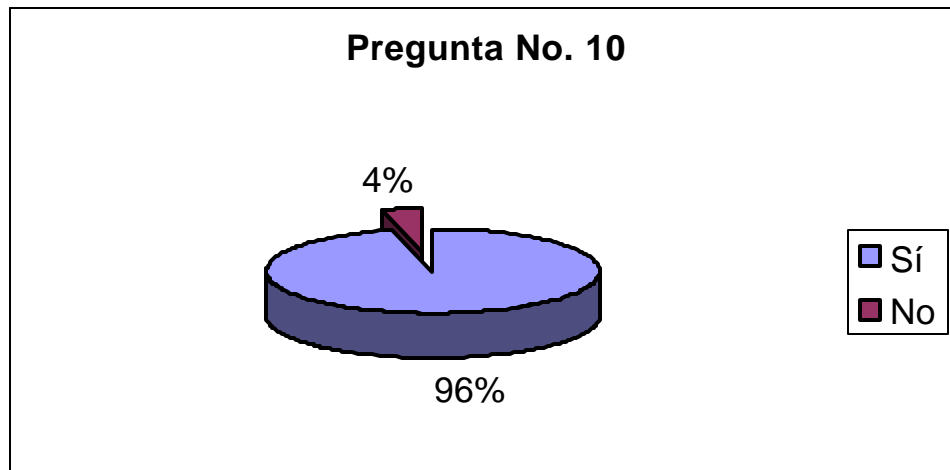
El proyecto escolar es evaluado:

El 84% de los encuestados contestó **cada bimestres**

El 16% contestó **cada semestre**

En las Escuelas Secundarias Diurnas el proyecto escolar, es evaluado cada bimestre, para conocer los logros alcanzados y poder reforzarlo durante el ciclo escolar para que a fin de cursos sea nuevamente evaluado.

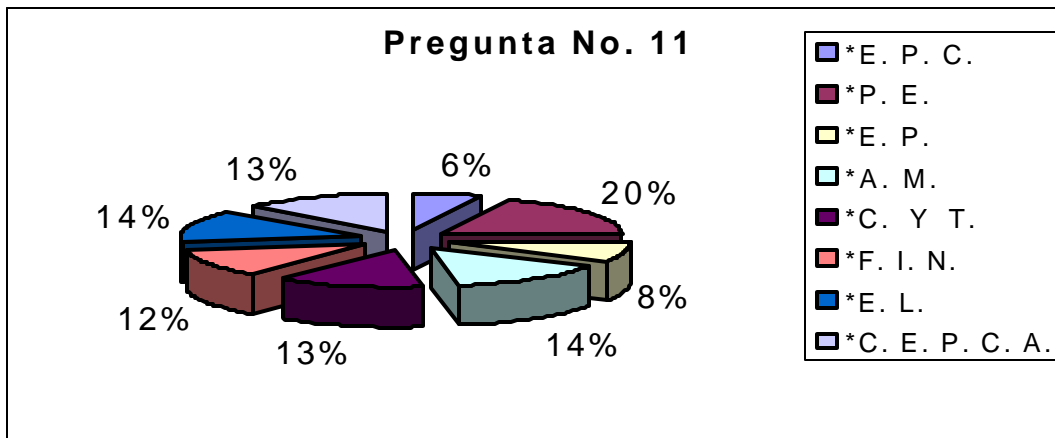
Esta evaluación es necesaria para llevar una continuidad que de paso a la mejora de la implantación del proyecto, mismo que los directores de las Escuelas Secundarias Diurnas deben tener en consideración para que su plantel escolar (y esto incluye a toda la comunidad) llegue a las metas fijadas desde el inicio del mismo.



¿Elaboró su proyecto escolar con algún equipo de trabajo?

El 96% de los encuestados respondió **sí**
El 4% respondió **no**

Los directivos concluyeron que en el proyecto escolar es indispensable elaborarlo con un equipo de trabajo, ya que cada miembro de la comunidad educativa (alumnos, docentes, directivos y padres de familia), tiene sus propias necesidades, y por ende se obtienen mejores propuestas y conclusiones.



¿Su plantel educativo se encuentra participando en algún proyecto de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria?

En está pregunta, de las ocho opciones, se pudieron escoger más de una, motivo por el cual el concentrado de la información aparece en porcentajes más altos dichas opciones, teniendo entonces:

Se encuentran participando:

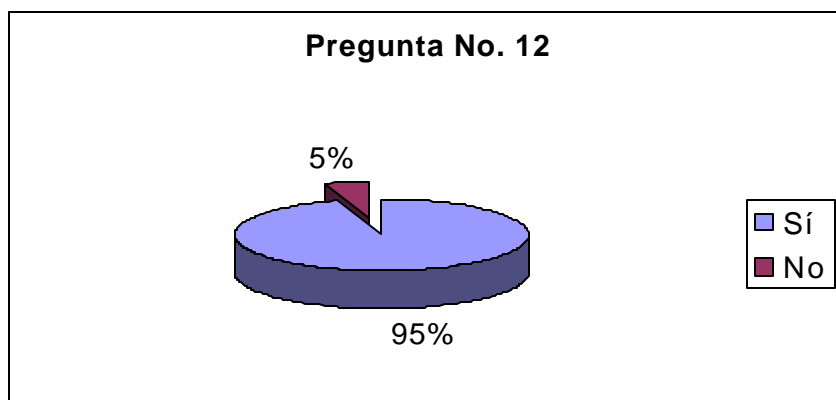
- 6% en Escuela Pública de Calidad
- 20% en Proyecto Escolar
- 8% en Escuela para padres
- 14% en Aprendamos Matemáticas
- 13% en Ciencia y Tecnología
- 12% en Fortalecimiento de la Identidad Nacional
- 14% en Encuentros Literarios y
- 13% en Cruzada escolar para la preservación y cuidado del ambiente.

Los proyectos de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, son explicados en el Capítulo IV, todos de vital importancia para el mejor desarrollo de las Escuelas Secundarias Diurnas en el D. F.

De acuerdo con las encuestas, los proyectos más demandados, son:
 Proyecto Escolar
 Aprendamos matemáticas
 Ciencia y Tecnología y
 Encuentros Literarios.

Debido a que son apoyo para el refuerzo de las materias de mayor dificultad para el aprendizaje.

FUNCIÓN DIRECTIVA



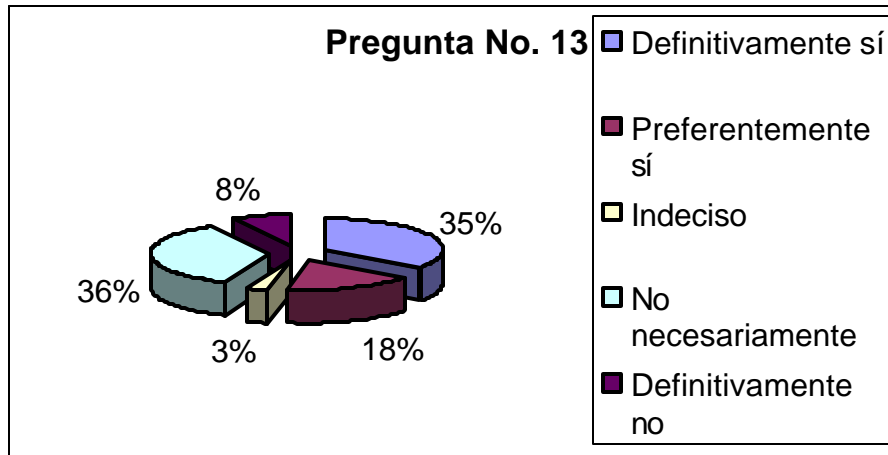
¿El director del plantel, establece vínculos con la Asociación de Padres de Familia para favorecer las tareas educativas que se llevan a cabo en su centro de trabajo?

El 95% respondió **sí**

El 5% respondió **no**

Como Administradoras Educativas, consideramos que la Asociación de Padres de Familia será indispensable para la recaudación de recursos materiales y financieros que serán utilizados como soporte para el funcionamiento del plantel.

De acuerdo con esta postura, se observó por medio de las encuestas, que los directivos si establecen vínculos con dicha asociación, para esta y más actividades.



¿Considera que la función del director debe ser apoyada por un gestor escolar a su cargo?

El 35% de los encuestados respondió **definitivamente sí**

El 18% respondió **preferentemente sí**

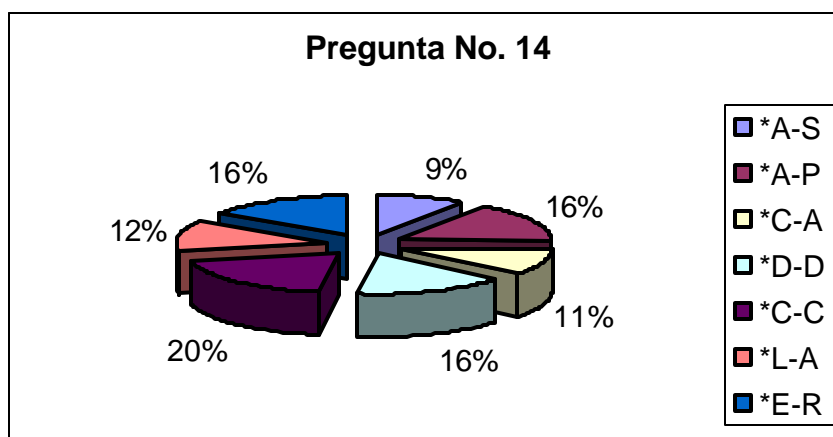
El 3% respondió **indeciso**

El 36% respondió **no necesariamente**

El 8% respondió **definitivamente no**.

Como se observa en la gráfica una de las posturas que los directivos, consideran necesaria que su labor debe ser apoyada por un gestor escolar, el cual fungirá como el responsable único de la tramitación correspondiente del plantel.

La otra postura es que, no es necesario que exista dicho puesto, ya que opacaría y /o desplazaría su función como representante de la institución ante la Secretaría de Educación Pública.



¿Cuáles de estas funciones de gestoría cree que son las adecuadas en una Escuela Secundaria Diurna?

En esta pregunta, de las siete opciones, se pudieron escoger más de una, motivo por el cual el concentrado de la información aparece en porcentajes más altos dichas opciones, teniendo entonces:

El 9% de los encuestados respondió **Analizar - sintetizar**

El 16% respondió **Anticipar - proyectar**

El 11% respondió **Concertar – asociar**

El 16% respondió **Decidir – desarrollar**

El 20% respondió **Comunicar – coordinar**

El 12% respondió **Lidear – animar**

El 16% respondió **Evaluar – reenfocar.**

Es necesario saber, que la aplicación de estas funciones de gestoría llevará a los directivos de las Escuelas Secundarias diurnas a visualizarse estratégicamente.

Ellos consideran como funciones prioritarias el de Comunicar – Coordinar, Anticipar – Proyectar, Decidir - Desarrollar y Evaluar – Reenfocar. De esta forma, los directivos estarán en condiciones de

retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación a largo plazo en el sistema educativo.

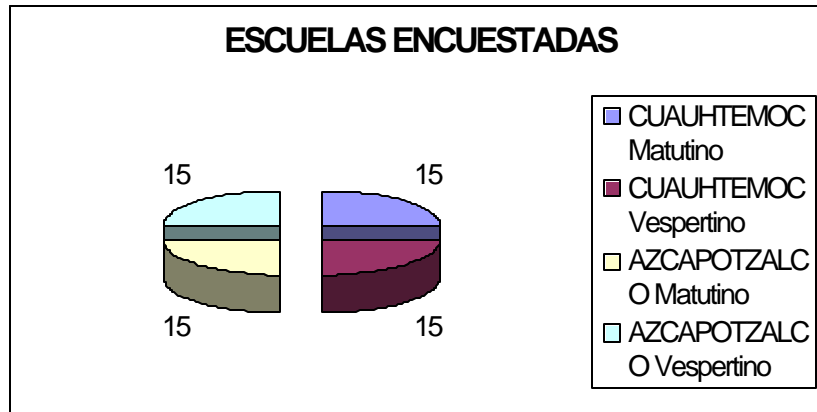
Pregunta No. 15

¿Cuáles son las funciones que cumple en su labor directiva como gestor?

Las funciones directivas que cumplen como gestores, son muy variadas por lo que se pudo captar en las encuestas, los directivos consideran que las funciones son:

- ✓ Todas las anteriores
- ✓ Sugerir las necesidades apremiantes
- ✓ Sustituir al profesor que no asiste a clases
- ✓ Controlar la asistencia
- ✓ Representar a la escuela en actos cívicos
- ✓ Tener al personal completo
- ✓ Garantizar que la escuela funcione regularmente, programar y coordinar actividades para satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje de los estudiantes
- ✓ Dar seguimiento a proyectos
- ✓ Solicitar ante autoridades la dotación de mobiliario, material de oficina, aseo, didáctico y personal faltante
- ✓ Comisionar a los profesores
- ✓ Realizar las funciones que establece el Manual del Director
- ✓ Diagnosticar y proyectar resultados

Al momento de que los directivos contestaron esta pregunta estuvieron de acuerdo que las funciones que cumplen en su labor directiva son exactamente las mencionadas en la pregunta anterior; además de que tienen diversas actividades más que cumplir o llevar a cabo y de las cuales son los únicos responsables del cumplimiento de las mismas.



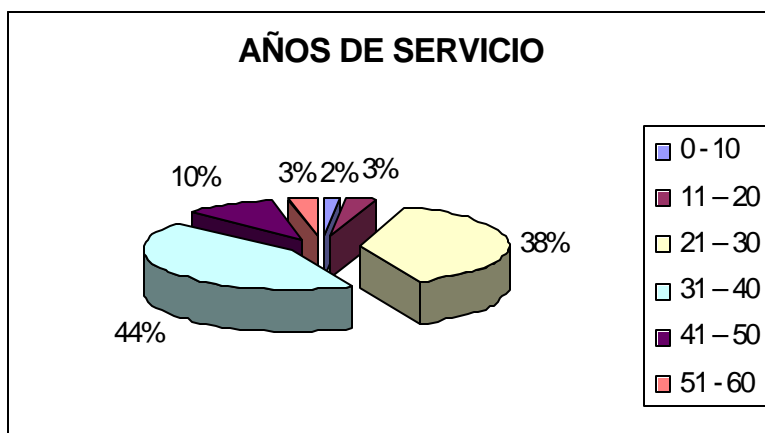
Turnos de las escuelas encuestadas

Se encuestaron 60 escuelas, de las cuales 30 fueron del turno matutino y 30 del vespertino por delegación.

Se encuestó así, por que los turnos vespertinos no tienen las misma necesidades que los matutinos, sabemos que las condiciones para cada turno son diferentes.

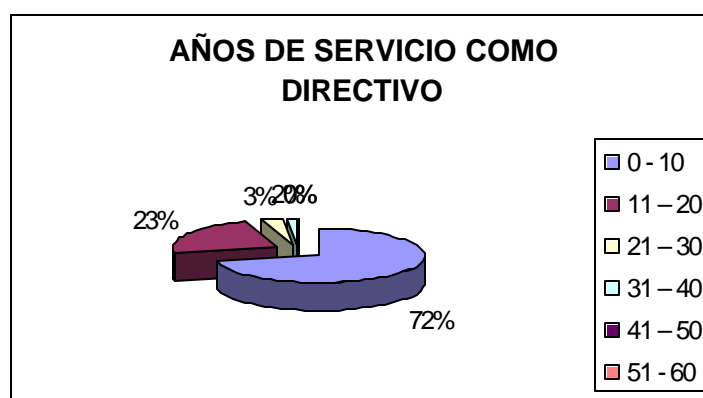
Encontramos escuelas con poco menos de 15 alumnos de un solo grado, lo que nos da la idea de que la gestión escolar para ese tipo de escuelas, debe ser distinta a la que se aplica para las escuelas de más de 500 alumnos.

Para la realización de nuestro Capítulo V, era necesario, contar con la debida información, pues así sabremos como adaptar mejor nuestra propuesta de modelo de gestión.



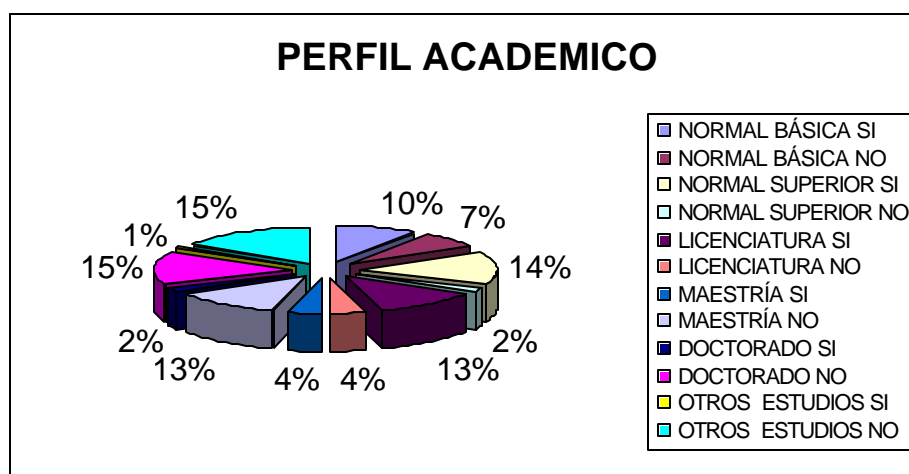
La edad promedio de servicio es de **28** años.

Como habíamos dicho anteriormente, los directores y subdirectores, en su mayoría, antes de llegar a este puesto, pasaron por las aulas, es decir, fueron maestros, y es de suponerse que conocen las necesidades más importantes en una Escuela Secundaria, mucho sobrepasan la edad promedio, por lo cual se espera que quienes dirigen las escuelas, con esa experiencia conozcan muy bien su trabajo, pero como hemos hasta el momento hemos visto, parecería ser lo contrario.



La edad promedio de servicio como director es de **19** años.

Los directivos, en su mayoría, no sobrepasan esa edad, pero aún así han tenido mucha experiencia en el puesto. Aunque de esto se mencionó en el Capítulo IV, es necesario recalcar, que los directivos sí tienen la experiencia como señalamos anteriormente, pero no se actualizan y bien sabemos que las cosas cambian día con día. Y así como las necesidades cambian, es indispensable dar un vuelco en las estrategias para cumplir las metas marcadas al inicio de cada curso.



El 10% de los encuestados, **sí** tienen la **Normal Básica**

El 7% **no** tienen la **Normal Básica**

El 14% **sí** tienen la **Normal Superior**

El 2% **no** tienen la **Normal Superior**

El 13% **sí** tienen **Licenciatura**

El 4% **no** tienen **Licenciatura**

Otro 4% **si** tienen **Maestría**

Un 13% **no** tiene **Maestría**

Sólo un 2% **sí** tiene **Doctorado**

El 15% **no** tienen **Doctorado**

El 1% **sí** tiene **otros estudios** y

El 15% restante **no** tiene **otros estudios**

Como podemos observar en la gráfica, 33 de los directivos cuentan con Licenciatura entre las más relevantes están:

- Ciencias Sociales
- Biología
- Derecho
- Dibujo Técnico
- Economía
- Educación Cívica
- Educación Primaria
- Física
- Geografía
- Historia
- Ingeniería Eléctrica
- Ingeniería Bioquímica
- Ingeniería Química
- Inglés
- Lengua y Literatura
- Matemáticas
- Medicina
- Música
- Orientación
- Pedagogía
- Psicología
- Químico, Fármaco – Biólogo

Destaca la ausencia, de personal preparado para ser directivo, a pesar de cómo se había mencionado, la experiencia no es un arma muy fuerte, cuando no se tienen los elementos administrativos necesarios para cumplir con un cargo de tal magnitud.

En cuanto a las Maestrías, éstas deberían ser encaminadas a lo administrativo, pero como veremos a continuación, no se le da la prioridad a este aspecto de vital relevancia en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, empresarial, industrial o administrativa, se necesita la administración para que funcione como se debe, consideramos que si no existe administración, simplemente no existe la organización.

Las Maestrías tomadas por algunos directivos son:

- Lengua y Literatura
- Enseñanza Superior
- Ciencias Sociales
- Administración Escolar
- Planeación Educativa
- Pedagogía
- Educación Cívica
- Investigación Educativa
- Literatura

Para los Doctorados, es mínima la población de directivos especializados y se dividen así:

- 5 de los 60 directivos tienen el Doctorado en Pedagogía, Administración Escolar
- Tan sólo 1 directivo en Docencia Superior.

En Otros estudios, sólo un director cuenta con el diplomado en Liderazgo en la Gestión Educativa, impartido por la Universidad de las Américas.

Es muy poco el interés que se le toma a la labor directiva, para poder dar un buen ejemplo de superación, debiesen empezar quienes encabezan cada plantel escolar. Pero no hay que hacer de lado a aquellas personas que si se preocupan, pues un nuestro recorrido por

la Coordinación Regional No. V, conocimos directivos con muchas ganas de superarse, tal es el caso de un director que cuenta con su Maestría y Doctorado, otros más como un directivo que cuenta con 4 Licenciaturas, otros 2 directivo que tienen 2 Licenciaturas.

Se pudo llegar a la conclusión que los directivos deben ser líderes académicos ya que deben fomentar el interés del trabajo en el personal docente, para que den lo mejor de sí frente a sus alumnos y logren una escuela de calidad, así trabajando conjuntamente se pueden detectar las necesidades y problemas con la elaboración de un diagnóstico que será el apoyo del Proyecto Escolar.

La intención primordial de las 15 preguntas aplicadas a los directivos en el cuestionario, fue conocer los principales conceptos de la gestión escolar, el proyecto escolar y la función directiva, los cuales serían determinantes para dar una mejor propuesta de solución a los problemas con los que día con día se enfrentan los directivos de los planteles escolares de Educación Secundaria Diurna en el D.F.

En el siguiente capítulo se propone un Modelo de Gestión Escolar, pues consideramos que no se tiene en claro el concepto de Gestión Escolar.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR PARA LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS EN EL D.F.

Este último capítulo es la razón de ser toda la investigación teórica y práctica. Es aquí donde damos una propuesta para solucionar, sino todos, por lo menos los problemas más relevantes a los que se enfrentan los directivos de las escuelas secundarias diurnas en el D.F.; los cuales ya conocimos a lo largo de los capítulos anteriores, puedan tener alternativas de solución.

En el capítulo anterior se hace referencia de que los directivos no tienen claro lo que es gestión escolar y que todos aplican esta desde sus propias necesidades.

Nuestra propuesta es la creación de un modelo de gestión basado en el modelo de gestión llamado *GESEDUCA*, este se inscribe en la búsqueda de una nueva forma de gestión para las organizaciones, acordes con los desafíos de la actual dinámica económica y social, y de soluciones concretas a los problemas de una gestión para la calidad en los servicios y productos. Y en el modelo emergente que propone Elizondo Huerta, en su libro "*La Nueva Escuela II*"¹. Para aplicarlo en la Coordinación Regional No. IV, Delegaciones Azcapotzalco y Cuauhtémoc como prueba piloto en el D.F.

Pues consideramos que si el modelo de gestión se lleva a cabo adecuadamente, desaparecerán paulatinamente, la burocratización, la obsolescencia de planes institucionales, la deserción de los alumnos y

¹ ELIZONDO Huerta, *La nueva escuela II*. Pg. 35

la no - actualización docente y porque no, algunos otros problemas que se dan día con día en cada plantel escolar.

El motivo por el cual creímos importante la creación de este modelo, fue precisamente porque al aplicar las encuestas, nos percatamos que lo que los directivos consideran un modelo son los manuales que les imparte la Secretaría de Educación Pública, que en ocasiones sólo es parte de su inventario.

Para entender que es un modelo y como puede servirnos es necesario conocer antes que nada su concepto; y de acuerdo con el diccionario un modelo es: Objeto que se reproduce imitándole.

Concluimos que un **modelo** es una representación de la realidad que se construye con un propósito determinado, en este caso la gestión escolar.

A continuación presentamos la adaptación del modelo GESEDUCA para las escuelas secundarias diurnas en el D.F.

Propuesta de un Modelo de Gestión Escolar para las Escuelas Secundarias Diurnas en el D.F.



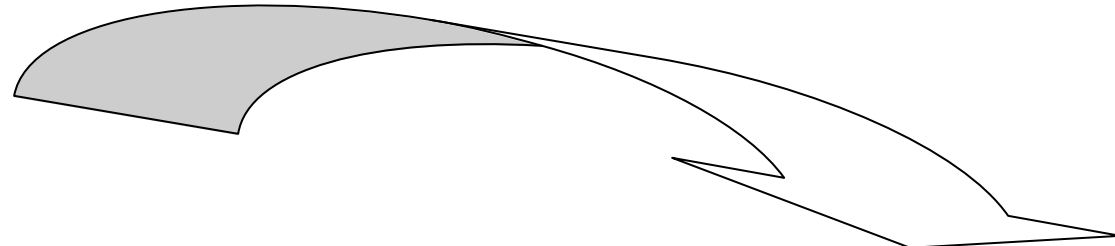
I. CARACTERÍSTICAS

- El punto de partida son las demandas del alumnado
- La interacción de los componentes del modelo potencia y mantiene en tensión la inteligencia de la comunidad educativa.
- Los instrumentos y técnicas se utilizan como herramientas de comunicación y participación
- La creación de redes de información activas garantiza la autogestión y retroalimentación sobre los resultados.
- Los directores y subdirectores se concentran más en los proceso de coordinación y menos en planes estratégicos.



II. MACROPROCESO DE LA GESTIÓN

VISIÓN



**CULTURA
INSTITUCIONAL**

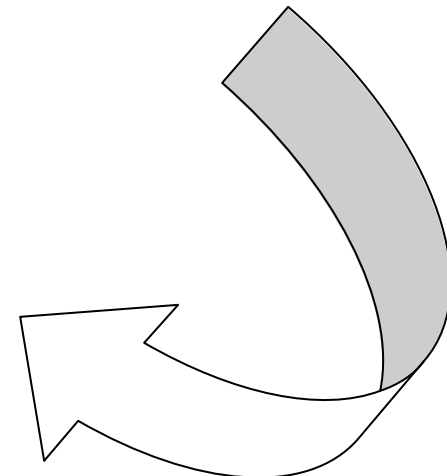
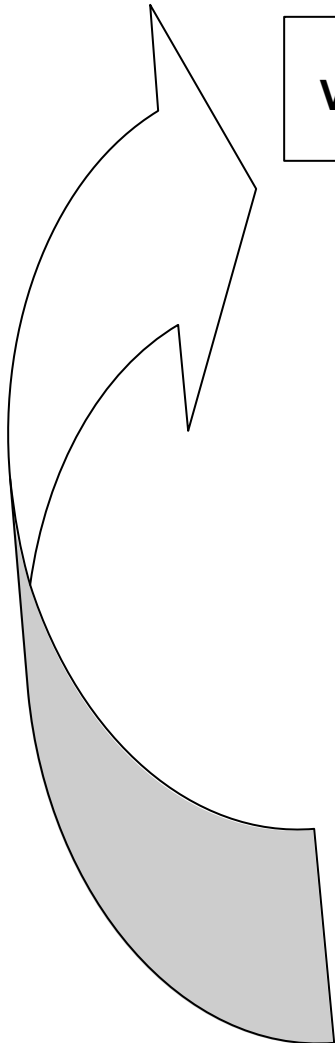
- **Misión**
- **Objetivos**
- **Valores**

PLANIFICACIÓN

- **Organización Escolar**
- **Proyecto Escolar y**
- **Evaluación Escolar**

CALIDAD DE PROCESOS

- **Escuela Pública de Calidad**
- **Excelencia**



EXPLICACIÓN DEL MODELO

VISIÓN

ES UNA REPRESENTACIÓN DE CÓMO CREEMOS QUE DEBERÁ SER EL FUTURO PARA LA INSTITUCIÓN ANTE LOS OJOS DE LA SOCIEDAD.

LA VISIÓN ES INDISPENSABLE COMO PRIMER ELEMENTO PARA PROYECTAR Y POSTERIORMENTE PLANIFICAR .

PLANIFICACIÓN

ES EL ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS DE ORGANIZACIÓN Y DE PROYECTO ESCOLAR DE LAS DIVERSAS ETAPAS QUE HAY QUE SEGUIR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

DE LA PLANIFICACIÓN SE DERIVAN LA **ORGANIZACIÓN ESCOLAR**, LA CUAL SE ENCARGA DE DAR LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS EDUCATIVOS EN DONDE SE IMPLICA UNA REORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES; UNA NUEVA FORMA DE CONCEBIR LA CULTURA ADMINISTRATIVA. AL IGUAL QUE EL **PROYECTO ESCOLAR** DE CADA PLANTEL.

ESTOS ELEMENTOS DEBEN SER EVALUADOS, YA QUE LA **EVALUACIÓN** ES LA PARTE FINAL DEL PROCESO QUE FUNCIONA COMO UN MECANISMO DE CONTROL PARA DETERMINAR LOS RESULTADOS ALCANZADOS, ASÍ SE CONCENTRAN LAS OPCIONES DE CAMBIO Y MEJORAMIENTO DE LA VIDA ESCOLAR.

CALIDAD DE PROCESOS

SON TODAS LAS ACTIVIDADES QUE GENERAN VALOR AGREGADO.

SE DEBE INCLUIR LA CALIDAD DE PROCESOS PARA ASÍ SABER COMO SE IDENTIFICAN, REVISAN Y CORRIGEN LOS PROCESOS CON EL FIN DE GARANTIZAR LA MEJORA PERMANENTE DE LAS ACTIVIDADES DEL PLANTEL.

EN EL CASO DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS SE LLEVA A CABO UN PROGRAMA DENOMINADO “ ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA DE CALIDAD “; LA CUAL CONSISTE EN ACCIONES DIRIGIDAS A RECUPERAR Y APPROVECHAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS PARA LA ENSEÑANZA DE LA NATURALEZA ELECTRÓNICA CON LOS QUE CUENTA LA ESCUELA, ASÍ COMO EL USO DE LA LECTURA, DE LABORATORIO DE MATEMÁTICAS E IDIOMAS, LA AMPLIACIÓN DEL HORARIO DE CADA TURNO Y EL INCREMENTO DE LA CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS MAESTROS EN GENERAL.

EL OBJETIVO PRINCIPAL ES LOGRAR LA EXCELENCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO.

CULTURA INSTITUCIONAL

ES LA CLAVE PARA MANEJARSE EN EL CAMBIO Y LOGRAR EL EQUILIBRIO DINÁMICO EN EL MODELO DE GESTIÓN. EL PERMANENTE ACERCAMIENTO AL ALUMNO ES UNA LLAVE DEL APRENDIZAJE Y DE LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN.

DENTRO DE LA CULTURA INSTITUCIONAL SE MANEJARÁN TRES ELEMENTOS FUNDAMENTALES QUE CONSTITUYEN LA FILOSOFÍA DE GESTIÓN Y SON:

- MISIÓN
- OBJETIVOS INSTITUCIONALES
- VALORES INSTITUCIONALES.

MISIÓN

SE PLANTEA PARA PROPORCIONAR UNA FIRME GUÍA EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS IMPORTANTES. ES DECIR, DESCRIBE LA RAZÓN DE SER DE LA INSTITUCIÓN.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES


NOS LLEVAN A ESTABLECER LOS PROPÓSITOS ESPECÍFICOS HACÍA DONDE SE DIRIGEN TODOS LOS ESFUERZOS DEL PLANTEL, PARA LOGRAR LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.

VALORES

PERMITEN ACLARAR EL SISTEMA DE CREENCIAS COMPARTIDAS SOBRE LAS CUALES SE DEBEN BASAR LAS ACCIONES.

CONTINUACIÓN...

SE DEBE TENER CLARO CUAL ES LA MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN PARA DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL QUE DEBERÁ LABORAR EN EL PLANTEL, PARA QUE ESTOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LOS OBJETIVOS A ALCANZAR SIEMPRE TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LOS VALORES INSTITUCIONALES Y LOGRAR EL EQUILIBRIO DINÁMICO EN EL MODELO DE GESTIÓN.



III. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR.

VISIÓN

SEREMOS VISTOS COMO LA INSTITUCIÓN DE MÁXIMO VALOR EN EL SISTEMA EDUCATIVO A NIVEL BÁSICO, FORMAREMOS ALUMNOS QUE SE INTEGRARÁN A UNA SOCIEDAD EN VÍAS DE DESARROLLO. SEREMOS LA MEJOR INSTITUCIÓN EN NUESTRO RAMO EN TÉRMINOS DE EXCELENCIA EDUCATIVA.

PLANIFICACIÓN

1. ORGANIZACIÓN ESCOLAR:

ACTIVIDADES DE APOYO

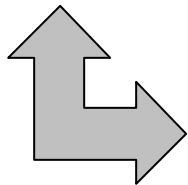
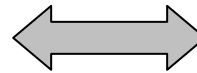
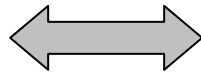
- **INFRAESTRUCTURA:** Edificio, computadoras y laboratorios.
- **ÁREA DE DESARROLLO HUMANO:** Directivos, profesores de materia, personal de apoyo e intendentes.
- **DESARROLLO TECNOLÓGICO:** Medios audiovisuales, programas computacionales.
- **APROVISIONAMIENTO:** Disponibilidad de materiales para los diversos taller que se imparten.

2. PROYECTO ESCOLAR:

FUNCIONA COMO DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ESCUELA YA QUE EN EL SE IDENTIFICAN EL O LOS PROBLEMAS PRINCIPALES RELACIONADOS CON LOS RESULTADOS EDUCATIVOS QUE OBTIENEN LOS ALUMNOS DEL PLANTEL; ESO O ESOS PROBLEMAS SE CONVIERTEN EN PRIORIDADES PARA LOS MAESTROS Y DIRECTIVOS.

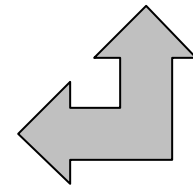
LA EVALUACIÓN SE IRÁ PRESENTANDO MEDIANTE EL DESARROLLO DEL MODELO.

CALIDAD DE PROCESOS



RESULTADOS OBTENIDOS:

- * *Calidad del Compromiso*
- * *Calidad de Comunicación*
- * *Calidad de las Interacciones*
- * *Calidad de la Iniciativa*
- * *Calidad a las Respuestas de los Desafíos*



CULTURA INSTITUCIONAL

MISIÓN

LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SECUNDARIA ES UNA INSTITUCIÓN EN EL D.F., DE ALTA CALIDAD QUE REPRESENTA, PROMUEVE E IMPULSA LOS INTERESES DE TODOS LOS EDUCANDOS, PARA QUE ADQUIERA LA FORMACIÓN QUE LE PERMITA CONTINUAR SUS ESTUDIOS EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1. GARANTIZAR LA OPERATIVIDAD DEL PLANTEL EDUCATIVO
2. MEJORAR CONTINUAMENTE LA COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES DEL PLANTEL ESCOLAR
3. GENERAR EQUIPOS DEL SERVICIOS EDUCATIVO Y CAMPEONES INTERNOS
4. PROMOVER EL ESTILO DE VIDA DEL CAMBIO, PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO

VALORES INSTITUCIONALES

LOS VALORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEBEN SER:

1. ÉTICA
2. CALIDAD
3. SEGURIDAD E HIGIENE
4. AMBIENTE
5. INNOVACIÓN
6. IMAGEN PROYECTADA AL EXTERIOR
7. RENTABILIDAD
8. VALOR AGREGADO DEL SERVICIO

CONCLUSIONES

- La gestión pública aún es un concepto con cierta confusión, pues es comparada con la administración pública. Ya que la administración pública es tomada como una disciplina y la gestión pública como una técnica. La gestión pública esta orientada a la acción y a la solución creativa de los problemas de la administración pública, es decir, abarca más aspectos.
- La gestión educativa por su parte, se refiere a la conducción y dirección del sistema educativo nacional, involucrando a las políticas educativas como parte fundamental del desarrollo de la educación. La gestión educativa, es vista a nivel macro, es decir, todo aquello que toma en cuenta el gobierno federal, para impulsar la educación en el país.
- La gestión escolar es un concepto moderno, tiene que ver con la reestructuración de los sistemas de educación. Para esto requiere un equipo directivo que sea participativo, con liderazgo y que se vincule con la toma adecuada de decisiones en su nivel tanto local como escolar para llegar al quehacer central que es el de formar a los alumnos. Estas acciones se llevan a cabo por medio del llamado Proyecto Escolar que es aplicada en toda y cada una de las escuelas secundarias diurnas en el D.F., tomando en cuenta que cada plantel escolar implementa sus propias misiones y visiones.
- El Proyecto Escolar es pues, un instrumento de organización del trabajo de la Escuelas, mediante el cual; maestros, personal de los servicios de asistencia educativa y el director con apoyo de la supervisión escolar, define objetivos, establecen acuerdos y diseñan estrategias y actividades para combatir las causas de los problemas educativos.

- Los objetivos principales de la educación secundaria diurna en el D.F. son aquellos orientados a la preparación de los adolescentes para la vida productiva, promoviendo del desenvolvimiento de su personalidad, por ende, para el cumplimiento de los deberes ciudadanos. Estos objetivos se dan a través de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas secundarias diurnas y el compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar.
- La Secretaría de Educación Pública es la responsable de normar a la Educación Básica, por medio de la Coordinación Sectorial de la Educación Secundaria, donde intervienen personal de la supervisión escolar. Las acciones tomadas por parte del gobierno federal en cuanto a educación son parte fundamental del desarrollo de la misma, haciendo referencia a las políticas educativas y a los programas de desarrollo educativo.
- Para identificar las actividades dentro de un plantel de educación secundaria, están delimitadas las funciones o responsabilidades de todo el personal que labora en la institución educativa, para evitar la duplicidad de funciones y para optimizar los recursos con los que cuentan las escuelas secundarias diurnas, con el fin de preparar mejores alumnos, para el nivel medio superior.
- El directivo escolar es un líder formal, debe poseer distintas habilidades directivas; además de tener información sobre los grupos existentes en la comunidad escolar, así como ganarse la aceptación de la misma. Su papel principal es el de articulador y enlace entre las diversas instancias, como lo es la Secretaría de Educación Pública por medio de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.
- Los programas que elabora la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, son llevados a cabo en las escuelas secundarias diurnas en el D.F., realizadas con la finalidad de dar un giro a la enseñanza conforme a las necesidades y retos

educativos nacionales, tal como: “La Escuela Secundaria Pública de Calidad” y los distintos programas que este abarca.

- Durante nuestra estancia en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, nos percatamos de los distintos problemas que aquejan la educación secundaria, por lo tanto concluimos que la problemática que se vive actualmente, obstruye el logro de los retos educativos. Nos dimos cuenta que la gestión escolar podría ser la solución a los problemas tanto internos como externos de la educación secundaria diurna en el D.F., haciendo menos pesado la carga de trabajo de los directivos; pero con excelentes resultados.
- La aplicación de las encuestas a los directivos de escuelas secundarias diurnas, dio como resultado la múltiple conceptualización a cerca de la gestión escolar, el proyecto escolar y la función directiva.
- La conclusión del resultado de las encuestas fue que los directivos en general, no cuentan con una formación adecuada para la función que desempeñan y por ende, no se cumple el objetivo primordial de la educación secundaria.
- Como Administradoras Educativas, creemos que es importante la aplicación de la gestión escolar, ya que por medio de ésta podemos estratégicamente establecer y alcanzar objetivos institucionales que tengan como resultado eficientar el servicio educativo. Por lo cual el modelo propuesto contiene los elementos necesarios para lograr lo anterior.
- Desde la perspectiva de nuestra formación profesional, concebimos que la finalidad del modelo de gestión escolar propuesto, es destacar la importancia de la gestión escolar en la educación secundaria, como una herramienta para solucionar problemas a los que se enfrentan diariamente los directivos de

las escuelas secundarias diurnas. Este modelo pretende la reestructuración del macroproceso de la gestión, dado por fases, para obtener la necesaria retroalimentación.

- Los puntos centrales del modelo de gestión escolar son las demandas de la comunidad escolar, a través de instrumentos y técnicas y de la creación de redes de información que permitan la participación y la retroalimentación sobre los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

- La gestión pública aún es un concepto con cierta confusión, pues es comparada con la administración pública. Ya que la administración pública es tomada como una disciplina y la gestión pública como una técnica. La gestión pública esta orientada a la acción y a la solución creativa de los problemas de la administración pública, es decir, abarca más aspectos.
- La gestión educativa por su parte, se refiere a la conducción y dirección del sistema educativo nacional, involucrando a las políticas educativas como parte fundamental del desarrollo de la educación. La gestión educativa, es vista a nivel macro, es decir, todo aquello que toma en cuenta el gobierno federal, para impulsar la educación en el país.
- La gestión escolar es un concepto moderno, tiene que ver con la reestructuración de los sistemas de educación. Para esto requiere un equipo directivo que sea participativo, con liderazgo y que se vincule con la toma adecuada de decisiones en su nivel tanto local como escolar para llegar al quehacer central que es el de formar a los alumnos. Estas acciones se llevan a cabo por medio del llamado Proyecto Escolar que es aplicada en toda y cada una de las escuelas secundarias diurnas en el D.F., tomando en cuenta que cada plantel escolar implementa sus propias misiones y visiones.
- El Proyecto Escolar es pues, un instrumento de organización del trabajo de la Escuelas, mediante el cual; maestros, personal de los servicios de asistencia educativa y el director con apoyo de la supervisión escolar, define objetivos, establecen acuerdos y diseñan estrategias y actividades para combatir las causas de los problemas educativos.

- Los objetivos principales de la educación secundaria diurna en el D.F. son aquellos orientados a la preparación de los adolescentes para la vida productiva, promoviendo del desenvolvimiento de su personalidad, por ende, para el cumplimiento de los deberes ciudadanos. Estos objetivos se dan a través de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas secundarias diurnas y el compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar.
- La Secretaría de Educación Pública es la responsable de normar a la Educación Básica, por medio de la Coordinación Sectorial de la Educación Secundaria, donde intervienen personal de la supervisión escolar. Las acciones tomadas por parte del gobierno federal en cuanto a educación son parte fundamental del desarrollo de la misma, haciendo referencia a las políticas educativas y a los programas de desarrollo educativo.
- Para identificar las actividades dentro de un plantel de educación secundaria, están delimitadas las funciones o responsabilidades de todo el personal que labora en la institución educativa, para evitar la duplicidad de funciones y para optimizar los recursos con los que cuentan las escuelas secundarias diurnas, con el fin de preparar mejores alumnos, para el nivel medio superior.
- El directivo escolar es un líder formal, debe poseer distintas habilidades directivas; además de tener información sobre los grupos existentes en la comunidad escolar, así como ganarse la aceptación de la misma. Su papel principal es el de articulador y enlace entre las diversas instancias, como lo es la Secretaría de Educación Pública por medio de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.
- Los programas que elabora la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, son llevados a cabo en las escuelas secundarias diurnas en el D.F., realizadas con la finalidad de dar un giro a la enseñanza conforme a las necesidades y retos

educativos nacionales, tal como: “La Escuela Secundaria Pública de Calidad” y los distintos programas que este abarca.

- Durante nuestra estancia en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, nos percatamos de los distintos problemas que aquejan la educación secundaria, por lo tanto concluimos que la problemática que se vive actualmente, obstruye el logro de los retos educativos. Nos dimos cuenta que la gestión escolar podría ser la solución a los problemas tanto internos como externos de la educación secundaria diurna en el D.F., haciendo menos pesado la carga de trabajo de los directivos; pero con excelentes resultados.
- La aplicación de las encuestas a los directivos de escuelas secundarias diurnas, dio como resultado la múltiple conceptualización a cerca de la gestión escolar, el proyecto escolar y la función directiva.
- La conclusión del resultado de las encuestas fue que los directivos en general, no cuentan con una formación adecuada para la función que desempeñan y por ende, no se cumple el objetivo primordial de la educación secundaria.
- Como Administradoras Educativas, creemos que es importante la aplicación de la gestión escolar, ya que por medio de ésta podemos estratégicamente establecer y alcanzar objetivos institucionales que tengan como resultado eficientar el servicio educativo. Por lo cual el modelo propuesto contiene los elementos necesarios para lograr lo anterior.
- Desde la perspectiva de nuestra formación profesional, concebimos que la finalidad del modelo de gestión escolar propuesto, es destacar la importancia de la gestión escolar en la educación secundaria, como una herramienta para solucionar problemas a los que se enfrentan diariamente los directivos de

las escuelas secundarias diurnas. Este modelo pretende la reestructuración del macroproceso de la gestión, dado por fases, para obtener la necesaria retroalimentación.

- Los puntos centrales del modelo de gestión escolar son las demandas de la comunidad escolar, a través de instrumentos y técnicas y de la creación de redes de información que permitan la participación y la retroalimentación sobre los resultados obtenidos.

ANEXO 1

ACUERDO No. 98

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES:

ART. 1. Disposiciones obligatorias en las escuelas de educación secundaria.

ART. 2. Las escuelas de educación secundaria deben proporcionar

Educación general
básica.

ART. 3. Propiciar que se logren los objetivos; ampliar y elevar la cultura del

educando; preparar al alumno para el ejercicio de derechos y él
Cumplimiento de deberes cívico sociales.

ART. 4. Este Acuerdo se aplicara a escuelas secundarias diurnas; escuela de

educación secundaria para trabajadores y escuelas de educación
Secundaria particulares
incorporadas.

ART. 5. Las escuelas de educación secundaria, deberán dar las facilidades

para aportar a las autoridades la información y documentación
Requeridas para la Dirección General de Educación Secundaria.

ART. 6. Padres de familia, cooperativas escolares y parcelas escolares.

ART. 7. Le compete a la SEP, a través de la Dirección General de Educación

Secundaria vigilar el cumplimiento del presente ordenamiento.

CAPITULO II

DESCONCENTRACIÓN:

ART. 8. Organización, operación, desarrollo y supervisión.

ART. 9. La educación secundaria impartida en los planteles dependientes de la SEP será organizada por la Delegación General de la Secretaría de Educación Secundaria correspondiente.

ART. 10. Las escuelas secundarias particulares se sujetarán a los procesos de supervisión.

CAPITULO III

PERSONAL ESCOLAR: SECCIÓN I. DISPOSICIONES COMUNES.

ART. 11. Personal escolar.

ART. 12. El personal escolar de cada escuela se integrará por el Director.

ART. 13. Las escuelas secundarias particulares adoptarán la estructura orgánica a que se refiere el acuerdo.

ART. 14. Actividades, obligaciones, desempeño, responsabilidades de los bienes y servicios, participación, contribución, horario, comisiones escolares, eficiencia, evaluación, orden y decoro, renovación y mejoramiento, abstenerse de pedir cuotas o aportaciones, colaboración, justificar, solicitudes de licencias, informes y recursos necesarios, cursos y eventos, actualización de la documentación, cumplir con las funciones, son funciones y responsabilidades del personal escolar.

ART. 15. Designación y adscripción del personal oficial.

ART. 16. Descripción detallada de cada uno de los puestos del personal.

SECCIÓN II. PERSONAL DIRECTIVO.

ART. 17. El personal directivo de las escuelas estará constituido por un Director y un Subdirector.

ART. 18. El Director es la máxima autoridad de la escuela.

ART. 19. Corresponde al director, representar a la escuela, organizar, dirigir y evaluar el conjunto de las actividades que debe desarrollar el plantel.

ART. 20. El Subdirector auxiliará al Director.

ART. 21. Corresponde al Subdirector, colaborar con el Director, acordar con el mismo, así como suplirlo, orientar y controlar el trabajo, supervisar, vigilar a los maestros, coordinar los servicios, firmar por acuerdo del Director, comunicar al personal, concurrir a las juntas, formar parte del Consejo Técnico, formular horarios y cumplir con las demás funciones.

SECCIÓN III. PERSONAL DOCENTE.

ART. 22 y 23. El personal docente de las escuelas es el responsable de conducir en los grupos de alumnos en su cargo, el proceso de enseñanza Aprendizaje del área o asignatura que imparta, de acuerdo con el plan y los programas de estudio, los contenidos y métodos aprobados.

ART. 24. Maestros con horas de servicio escolar deberán cumplir para el desarrollo de las escuelas.

SECCIÓN IV. PERSONAL DE SERVICIOS DE ASISTENCIA EDUCATIVA.

ART. 25. El personal de servicios, es el encargado de proporcionar los servicios de orientación educativa.

ART. 26. Personal de servicios de asistencia educativa.

SECCIÓN V. PERSONAL ADMINISTRATIVO.

ART. 27 y 28. El personal administrativo es responsable de prestar los servicios de contraloría, mecanografía, archivo y control escolar, de acuerdo con las normas y disposiciones aplicables.

SECCIÓN VI. PERSONAL DE INTENDENCIA.

ART. 29 Y 30. El personal de intendencia es responsable de proporcionar los servicios de consejería, aseo, mantenimiento y vigilancia que requiera el plantel para su funcionamiento de acuerdo con las normas y disposiciones aplicables.

CAPITULO IV CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR:

ART. 31 y 32. En cada escuela de educación secundaria funcionará un órgano de consulta y colaboración denominado Consejo Técnico Escolar.

ART. 33. Con excepción del Director y el Subdirector o los Subdirectores, los demás miembros durarán en su cargo un año escolar.

ART. 34. El Consejo Técnico Escolar deberá, colaborar con el Director, presentar iniciativas, estudiar los problemas educativos, evaluar el desarrollo y desempeñar las comisiones de estudio.

ART. 35. El Consejo Técnico Escolar quedará instalado en el segundo mes de iniciadas las labores de cada año escolar.

ART. 36. El Consejo Técnico Escolar celebrará sesiones ordinarias al final de cada periodo de integración de evaluaciones.

ART. 37. De cada una de las sesiones se levantará un acta para los fines.

ART. 38. Quórum.

CAPITULO V ACADEMIAS LOCALES:

ART. 39. Academia local por cada especialidad o área de trabajo que labore en el plantel.

ART. 41. La presidencia de cada una de las academias recaerá en el jefe local de la especialidad respectiva.

ART. 42. Designación de los jefes locales.

ART. 43 y 44. Corresponde a las academias actuar como órganos de investigación, proponer, estudiar, sugerir, emitir, procurar, propiciar e informar al Director las conclusiones de sus reuniones al igual que celebrarán sesiones ordinarias y extraordinarias.

CAPITULO VI ALUMNOS:

ART. 45 Y 46. Son alumnos de las escuelas secundarias, quienes para ingresar hayan cumplido con todos los requisitos, tienen iguales oportunidades, deben participar activa y conscientemente, acatar y cumplir las disposiciones reglamentarias, guardar decoro, uso de bienes y servicios del plantel, asistir regular y puntualmente, entre otras.

ART. 47. Se pierde la condición de alumno cuando se causa baja en el plantel a que asiste.

ART. 48. La baja debe ser solicitada.

CAPITULO VII SOCIEDAD DE ALUMNOS:

ART. 49 y 50. Las sociedades de alumnos estarán integradas por quienes asistan al plantel y deben desempeñar bien sus funciones y responsabilidades.

ART. 51. El domicilio de cada sociedad de alumnos será el mismo de la escuela
en que funcione.

ART. 52. Será órgano de gobierno de la sociedad de alumnos, la mesa directiva.

ART. 53. Mesa Directiva.

ART. 54. Para ser miembro de la Mesa Directiva se requiere ser alumno regular.

ART. 55. Convocatoria para la Mesa Directiva.

ART. 56. Los alumnos gozarán de amplia libertad.

ART. 57. Estatutos y reglamentos de la sociedad de alumnos.

ART. 58. Fondos que recauda la sociedad de alumnos.

CAPITULO VIII EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE:

ART. 59 Y 60. Evaluación del aprendizaje por conocimientos, hábitos, habilidades,
actitudes, etc.

ART. 61. La evaluación se realizará dentro de la labor escolar.

ART. 62. Aprovechamiento de los educandos.

ART. 63. Resultados de la evaluación.

CAPITULO IX DOCUMENTACIÓN ESCOLAR:

ART. 64, 65, 66 y 67. Las escuelas manejarán documentación de los alumnos,
el personal en servicio, recursos materiales, informes, gestiones y con los demás aspectos que pudieran derivarse de su funcionamiento.

ART. 68. Clasificación, conservación, mantenimiento actualizado y resguardo de

la documentación que constituye el archivo del plantel.

ART. 69 y 70. Sanciones y faltas a la disciplina escolar.

ART. 71. Sanciones aplicables a los alumnos, de acuerdo con la gravedad.

ART. 72. Las sanciones deben estar en razón directa de la necesidad que haya

de salvaguardar el ambiente de armonía.

ART. 73. Sanciones al personal escolar.

TRANSITORIOS

PRIMERO: El presente acuerdo entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO: Se derogan las disposiciones que se opongán a las consignadas en el presente acuerdo.

ANEXO 2

ANÁLISIS DEL REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.

CAPITULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES:

ART. 1. Objeto del reglamento.

CAPITULO II TRABAJADORES DE BASE Y TRABAJADORES DE CONFIANZA:

ART. 9. Quienes adquieren el carácter de empleados de base y en que tiempo y condiciones.

CAPITULO III DE LOS NOMBRAMIENTOS Y PROMOCIONES:

ART. 15. Las vacantes pueden ser definitivas o temporales.

ART. 18. Remoción de los trabajadores de nuevo ingreso.

ART. 20. Movimientos escalafonarios .

CAPITULO IV DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES:

ART. 24. Son derechos de los trabajadores.

ART. 25. Son obligaciones de los trabajadores.

ART. 26. Queda prohibido a los trabajadores.

CAPITULO V DE LAS JORNADAS DE TRABAJO:

Jornada Diurna, Nocturna y Mixta.

CAPITULO VI ASISTENCIA AL TRABAJO

ART. 36. Se establecen 10 minutos de tolerancia.

ART. 37. Se faculta para disculpar 2 retrasos quincenales.

CAPITULO VII INTENSIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO:

ART. 38. ART. 39. ART. 40.

CAPITULO VIII DE LOS SALARIOS:

ART. 43. Relacionado a un habilitado dentro de cada dependencia.

CAPITULO IX DE LAS VACACIONES:

ART. 45. ART. 46. ART. 47. ART. 48. ART. 49.

CAPITULO X DE LAS LICENCIAS:

Las licencias son: sin goce o con goce de
ART. 50. sueldo.

CAPITULO XI DE LOS CAMBIOS:

Los cambios de los trabajadores solo se
ART. 55. efectuarán:

- 1.- Por necesidades del servicio:
Cuentan con 5 días para su inconformidad.
- 2.- Por Permuta.
- 3.- Por enfermedad, peligro de vida y seguridad personal.

CAPITULO XII DE LAS SUSPENSIONES Y DESTITUCIONES:

ART. 60. Abandono de empleo.

CAPITULO XIII DE LOS RIESGOS PROFESIONALES:

ART. 61. a ART. 69.

CAPITULO XIV DE LAS INFRACCIONES Y RECOMPENSAS:

ART. 71 a ART. 85.

DATOS GENERALES

DATOS DE LA ESCUELA:

Coordinación Regional No. _____

Delegación Política: _____

Turno: Matutino Vespertino

Nombre de la Escuela: _____

DATOS LABORALES

Años de servicio: _____

Años de ejercicio como director: _____

PERFIL ACADÉMICO

Normal Básica Sí No

Normal Superior Sí No

Licenciatura en: _____

Maestría en: _____

Doctorado en: _____

Otros estudios (especifique): _____

CUESTIONARIO

GESTIÓN ESCOLAR

1. ¿Está de acuerdo que el director de este plantel debe ser un líder académico?

- Definitivamente sí
- Preferentemente sí
- Indeciso
- No necesariamente
- Definitivamente no

2. ¿Esta de acuerdo en que la gestión escolar es una actividad para rendir informes, tramitar documentación ante autoridades inmediatas y en representación de sus compañeros dentro de cualquier institución educativa?

- Sí
- No

3. ¿Sabe usted que es gestión escolar?

- Sí
 - No
 - Mencione que es:
-
-

4. ¿Cree usted que en la gestión escolar se puedan detectar las necesidades y problemas de su plantel escolar?

- Definitivamente sí
- Preferentemente sí
- Indeciso
- No necesariamente
- Definitivamente no

5. ¿En su plantel escolar lleva algún modelo de gestión escolar?

- Sí
- No

6. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las características de la gestión escolar?

- Control
- Asesoramiento
- Coordinación
- Evaluación
- Dependencia

7. ¿Cree usted que la gestión escolar pueda ser una herramienta importante para lograr una transformación educativa?

- Sí
- No

PROYECTO ESCOLAR

8. ¿Realizó algún diagnóstico para la elaboración del proyecto escolar?

- Sí

No

9. El proyecto escolar es evaluado:

- Cada bimestre
- Cada trimestre
- Cada semestre
- Anualmente

10. ¿Elaboró su proyecto escolar con algún equipo de trabajo?

- Sí
 - No
 - Por qué _____
-

11. ¿Su plantel educativo se encuentra participando en algún proyecto de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria? (puede escoger más de una)

- Escuela pública de calidad
- Proyecto escolar
- Escuela para padres
- Aprendamos matemáticas
- Ciencia y tecnología
- Fortalecimiento de la identidad nacional
- Encuentros literarios
- Cruzada escolar para la preservación y cuidado del ambiente

FUNCIÓN DIRECTIVA

12. ¿El director del plantel, establece vínculos con la Asociación de Padres de Familia para favorecer las tareas educativas que se llevan a cabo en su centro de trabajo?

Sí

No

13. ¿Considera que la función del director debe ser apoyada por un gestor escolar a su cargo?

Definitivamente sí

Preferentemente sí

Indeciso

No necesariamente

Definitivamente no

14. ¿Cuáles de estas funciones de gestoría cree que son las adecuadas en una escuela secundaria diurna?

Analizar – Sintetizar

Anticipar – Proyector

Concertar – Asociar

Decidir – Desarrollar

Comunicar – Coordinar

Liderar – Animar

Evaluar – Reenfocar

15. ¿Cuáles son las funciones que cumple en su labor directiva como gestor?

ANEXO 5

ACTIVIDADES DE IMPLANTACIÓN

1. REALIZAR INDUCCIÓN A LA DIRECCIÓN Y A LOS RESPONSABLES
2. SELECCIONAR ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS DE LA COORDINACIÓN REGIONAL No. IV PARA LA PRUEBA PILOTO
3. ESTABLECER LOS COMPROMISOS DE ACCIÓN PARA ARMAR EL MODELO DE GESTIÓN
4. NEGOCIAR Y ESTRUCTURAR LOS COMPROMISOS EN UN PROGRAMA DE TRABAJO
5. DETERMINAR INDICADORES PARA VERIFICAR EL ÉXITO DEL PROGRAMA
6. DESPLEGAR UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA DE “APRENDER A APRENDER” PARA EJECUTAR EL PROGRAMA DE TRABAJO

AUTOEVALUACIÓN

	Qué somos	Qué queremos ser
Estructura Estrategia Valores Sistemas Habilidades Estilo Personal Visión		