

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**AMBIENTE LABORAL Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR:
CASO DE LA ESCUELA SECUNDARIA OFICIAL NUMERO 401
“GRAL. VICENTE GUERRERO”.**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A :

M A R I N O M E R I D A M O N T E R

DIRECTOR DE TESIS:
PROFESORA. PATRICIA LEDESMA VÁZQUEZ

MÉXICO, D.F.

ENERO DE 2004.

I N D I C E

Pág.

Introducción.....	5
-------------------	---

CAPITULO I MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR.

<i>1.1 Bases Legales que Sustentan la Educación Secundaria en Nuestro País.....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.1 Historia de la Administración.. ..</i>	<i>14</i>
<i>1.1.2 La Administración Clásica.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.3 La Administración Humanista.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1. La Administración Sistémica.....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.5 La Administración del Cambio.....</i>	<i>19</i>
<i>1.2 Administración Escolar.....</i>	<i>22</i>
<i>1.3 Gestión Escolar.....</i>	<i>27</i>
<i>1.3.1 Teoría y Práctica de la Gestión Escolar.....</i>	<i>27</i>
<i>1.3.2 La Participación.....</i>	<i>31</i>
<i>1.4 Gestión Participativa y Democrática.....</i>	<i>35</i>
<i>1.5 Ambiente Laboral en las Instituciones Educativas.....</i>	<i>40</i>
<i>1.6 Calidad de la Educación</i>	<i>55</i>
<i>1.7 Características de la Gestión</i>	<i>61</i>
<i>1.8 El Director de la Escuela Secundaria y la Gestión Escolar.....</i>	<i>62</i>

CAPITULO II ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SU ÁMBITO DE ESTUDIO.

<i>2.1 Definición de Organización.....</i>	<i>69</i>
<i>2.1.1. Concepto de Organización Escolar.....</i>	<i>72</i>
<i>2.2 Estructura Organizativa de los Centros Escolares.....</i>	<i>74</i>
<i>2.3 Organización Formal e Informal.....</i>	<i>75</i>

CAPITULO III. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS.

3.1 Datos históricos de las Escuelas Secundarias.....	83
3.2 Objetivo de la educación Secundaria	85
3.3 Adaptación de las Funciones de la Organización Escolar	87
3.4 Elementos que Constituyen la Organización Escolar Secundaria.....	89
3.4.1 Dirección.....	91
3.4.2 Consejo Técnico Escolar.....	92
3.4.3 Cooperativa Escolar.....	93
3.4.4 Subdirección Escolar.....	94
3.4.5 Servicios Docentes.....	95
3.4.6 Servicios de Asistencia Educativa.....	96
3.4.7 Servicios Generales y Administrativos.....	97
3.5 Características de Nuestro Sistema Educativo.....	98
3.5.1 Organigrama de una Escuela Secundaria.....	103
3.5.2 Organigrama de la Escuela Secundaria Vicente Guerrero.....	104

CAPITULO IV. ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA 401 GENERAL VICENTE GUERRERO.

4.1 Ubicación Física de la Escuela Secundaria 401.....	112
4.2 Organigrama de la Escuela Secundaria 401.....	114
4.3 Elementos de la Secundaria 401.....	115
4.3.1 Director.....	116
4.3.2 Subdirector.....	119
4.3.3 Consejo Técnico.....	120
4.3.4 Mesa Directiva	121
4.3.5 Sociedad de Alumnos.....	121
4.3.6 Personal Administrativo.....	122
4.3.7 Orientación Técnica.....	123
4.3.8 Docentes.....	123

4.3.9 Alumnos.....	124
4.4. Situación Actual del Ambiente Laboral de La Escuela Secundaria No. 401 “Gral. Vicente Guerrero”.....	125
4.5 Propuesta para Mejorar el Ambiente Laboral y Organizacional de la Escuela Secundaria no. 401 “Gral. Vicente guerrero”.....	132
Conclusiones.	138
Bibliografía.....	141
Anexos	144

INTRODUCCIÓN

La administración educativa es de gran importancia para el desarrollo, operación y calidad de la educación, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas y la optimización de los recursos del proceso educativo.

La licenciatura en administración educativa tiene como objetivo formar profesionales que coadyuven tanto en la comprensión y desarrollo de dichas técnicas como en su aplicación al proceso de referencia para dirigir con dinamismo y eficiencia cualquier institución educativa.

Desde tiempos inmemoriales el hombre, como ser racional ha manifestado un cierto grado de comportamiento que lo han dirigido a buscar nuevas formas de supervivencia y comodidad; su comportamiento racional lo ha obligado a ser un ente gregario, es decir no puede vivir lejos de sus semejantes, ya que su intelecto lo obliga a tener un vinculo de colaboración con los demás seres. Le ha permitido realizar sus actividades con mayor rapidez y facilidad, ya que ha desarrollado lazos de cooperación con lo cual concluye sus tareas con mayor velocidad y eficiencia. Así mismo ha mantenido esa unión grupal formando grandes organizaciones con características similares para obtener los mismos objetivos, compartiendo logros alcanzados y coadyuvando para ser cada vez más competitivos y ser reconocidos por su calidad en los resultados.

“Nuestra sociedad tiene altos niveles de organización. Nacemos dentro de organizaciones y pasamos gran parte de nuestra vida trabajando para las mismas cobrando y pagando muchos de nuestros ocios, jugando y rezando en organizaciones. Morimos en nuestra mayor parte, siendo miembros de una organización”¹.

El ser humano ha formado organizaciones tan importantes que han permitido dar continuidad al sistema social como lo son las organizaciones educativas, las organizaciones políticas, organizaciones comunitarias etc.

1 AMITAI Etzioni, 1964. Modern Organizations (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., p.1.

La importancia de las organizaciones es que trabajan en equipo y comparten los mismos objetivos fomentando la participación de todos y cada uno de los integrantes. Lo característico de una organización educativa es que su parte integradora tiene las mismas metas y objetivos, además que poseen un cierto grado de responsabilidad que permite tener el máximo cumplimiento de las tareas; pero como toda organización esta compuesta por diferentes partes, en ocasiones lograr los objetivos deseados resulta un poco complejo por las diferencias que a través del tiempo se van dando entre los elementos de la organización o por agentes externos que intervienen en el proceso de gestión o los distintos enfoques que se le da a la organización.

Un caso muy importante son las organizaciones educativas, donde la participación de sus elementos en ocasiones no permiten llegar a objetivos claros y precisos, gran peso lo lleva el ambiente laboral de la organización escolar, responsable, de que se trabaje con armonía y entusiasmo. Es por eso que realizo este tema de investigación, con el fin de lograr conocer como es el ambiente laboral y organizacional de la Escuela Secundaria Oficial Numero N° 401 General Vicente Guerrero; así como, su repercusión en la sociedad. La intención es que beneficie a todas los sistemas escolares (se entiende por sistema a un conjunto de elementos que comparten características similares; la manera más efectiva de beneficio es poniendo en práctica la propuesta de acuerdo a la investigación realizada).

La metodología utilizada para esta investigación fue de tipo cualitativo, tomando el método etnográfico como herramienta base para su desarrollo, dado que se resaltan de manera detallada los aspectos que han sido relevantes en la problemática de la escuela, auxiliándonos de técnicas como la entrevista, la aplicación de cuestionarios; así como, la experiencia personal, teniendo la observación directa de los hechos.

La etnografía es el método de investigación que pretende dar a conocer la forma de vida de una unidad social concreta. A través de ella se persigue la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura social del grupo investigado. Pero también, bajo el concepto etnografía, nos referimos al producto del proceso de investigación: un escrito etnográfico o retrato del

modo de vida de una unidad social. (Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez, 1996:44).

Desde una dimensión práctica, Atkinson y Hammersley (1994:248) conceptualizan la etnografía como una forma de investigación social que se caracteriza por los siguientes rasgos:

- a) Un fuerte énfasis en la exploración de la naturaleza de un fenómeno social concreto , antes que ponerse a comprobar hipótesis sobre el mismo.
- b) una tendencia a trabajar con datos no estructurados, es decir, datos que no han sido codificados hasta el punto de recoger datos a partir de un conjunto cerrado de categorías analíticas.
- c) Se investiga un pequeño numero de casos, quizás uno sólo, pero en profundidad;
- d) El análisis de datos que implica la interpretación de los significados y funciones de las actuaciones humanas, expresándolo a través de descripciones verbales, adquiriendo el análisis estadístico un plano secundario.

La tarea investigativa sobre el ambiente laboral u organizacional consistió por lo tanto en adentrarse en el mundo de la organización escolar y ambiental de la escuela, el objetivo medular de la presente investigación, gira entorno a sugerir posibles soluciones a los problemas ambientales laborales u organizacionales que afecten el funcionamiento de la Escuela analizada, lo cual se lograra concretar, a partir de desarrollar lo más pronto posible, técnicas que permitan eficientar las relaciones laborales dentro de la institución, y con ello rescatarla social y académicamente.

De esta manera, entre los principales objetivos específicos de esta se encuentran:

a) Indagar factores internos que inciden en la deficiente funcionalidad (en términos de organización) que tiene la institución analizada.

b) Determinar las posibles causas que originan un ambiente laboral deficiente en la escuela.

c) Finalmente se pretende presentar una propuesta para mejorar el ambiente laboral u organizacional de la Escuela Secundaria.

Así mismo, la metodología aplicada en esta investigación, obedece al tratamiento que se le da a las hipótesis que se manejan a lo largo de este estudio: la primera de ellas plantea que la carencia de relaciones humanas en una organización, propicia poco rendimiento en el trabajo y conduce a la desintegración de la misma.

La segunda hipótesis, se refiere a la indisciplina generalizada, la baja autoestima de los profesores, la individualidad, y el pesimismo de muchos de ellos, resultado de una organización poco estructurada, consecuencia de una gestión mal aplicada en el centro escolar.

La conducción de un centro escolar con ambiente laboral u organizacional pobre conllevan a un rotundo fracaso de la institución, le resta credibilidad, pierde razón de ser, prestigio y poca competitividad. De esta manera la propuesta del trabajo pretende contribuir a la concientización (de los responsables de esta tarea) de la importancia que tiene la reconfiguración de los procesos organizativos y administrativos en el espacio escolar, debido a que tales actividades han sido practicadas por mucho tiempo deteriorando nuestro sistema.

La colaboración de los profesores de la propia institución ayudo a precisar problemas y a situarlos en su origen.

Esta investigación se estructura en cuatro capítulos; el primero de ellos es denominado: marco conceptual de la administración escolar, aquí se mencionan las bases legales que sustentan a la secundaria, tocaremos puntos muy importantes, como

la historia de la administración, y la evolución que está ha sufrido a través del tiempo; hablamos de la administración y su aplicación a los sistemas escolares, se presentan distintos elementos que convergen en la administración escolar como lo son. Gestión escolar, su teoría y práctica, la participación en la gestión escolar, las características de la gestión; así, como el papel que juega el ambiente laboral dentro de la organización escolar, todos ellos enfocados al sistema educativo.

El segundo capítulo llamado organización escolar y su ámbito de estudio, en este veremos como se conforma una organización escolar, cual es su estructura, la organización formal de los centros educativos; veremos algunos conceptos que dan sustento al contexto del capítulo.

El tercer capítulo organización y gestión de las escuelas secundarias. aquí se analiza como está organizada la escuela secundaria, sus objetivos como nivel básico, las funciones de la organización escolar, los elementos que la constituyen, y las actividades que a cada uno desarrolla, la composición de la escuela secundaria, su ámbito de organización, así como la gestión escolar que en ella se desarrolla, de igual manera se tocan puntos muy importantes de este nivel como lo es su historia, su función como organización escolar, así como, su estructura formal.

El cuarto capítulo organización de la Escuela Secundaria 401 Gral. Vicente Guerrero. Se analiza como está organizada la escuela secundaria, sus objetivos como nivel básico, las funciones de la organización escolar, los elementos que la constituyen, así como las actividades desarrolladas por los elementos, su organigrama y ubicación geográfica, los cambios que ha sufrido a través de los años, en síntesis su situación actual como organización escolar respecto a su ambiente laboral, por ultimo la propuesta para mejorar el ambiente laboral y organizacional de la institución.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y DE ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

El propósito fundamental de este capítulo es proporcionar una serie de conceptos básicos relacionados con la administración de organizaciones, donde el elemento esencial es el factor humano.

Cabe mencionar que en este contexto la dirección de personal juega un papel relevante en todas las organizaciones, esto nos lleva a tener conocimientos teóricos, creatividad, imaginación, así como la utilización de estrategias de dirección adecuadas que permitan desarrollar y optimizar los talentos potenciales de los colaboradores, su capacidad de iniciativa y autodirección, aspectos que contribuyen a generar una mejora en la calidad de vida personal e institucional. La satisfacción en el empleo forma parte relevante de la satisfacción en la vida, lo que garantiza un mejor desempeño de la actividad realizada por parte del ser humano.

1.1 Bases Legales que Sustentan la Educación Secundaria Obligatoria en Nuestro País.

La tarea del gobierno, en cualquier esfera o nivel no debe limitarse a un catalogo de buenas intenciones; requiere de imaginación y de instrumentos eficaces, así como un profundo sentido de servicio, por tal motivo busca alternativas que permitan realizar y controlar los medios por los cuales se lleva acabo planes y programas, establecen formas de trabajo sujetándose a normas reglamentarias; tal caso es evidente en nuestro sistema educativo, en el cual contamos con reglamentos que administran y controlan el proceso educativo en nuestro país. De este modo es importante mencionarlos para lograr conocer bajo que principios se sustenta nuestra educación.

El artículo 3º. Constitucional y la Ley General de Educación expresan los ideales educativos que como Nación nos hemos propuesto.

ARTÍCULO 3º. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado-Federación, Estados y Municipios impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. Las educación primaria y secundaria son obligatorias.

La educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

- I Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá ajena a cualquier doctrina religiosa.
- II El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Ley general de educación.

ARTÍCULO 1º. Esta ley regula la educación que imparte el Estado-federación, entidades federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la república y las disposiciones que contienen son de orden público e interés social. La función social educativa de las universidades y demás instituciones de educación superior a que se refiere la fracción VII del artículo 3º. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se regulará por las leyes que rigen a dichas instituciones.

ARTICULO 2º. Todo individuo tiene derecho a recibir educación y, por lo tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional, con sólo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.

ARTICULO 3º. El estado está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria y secundaria. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la Ley.

ARTICULO 4º. Todos los habitantes del país deben cursar la educación primaria y la secundaria.

Es obligación de los Mexicanos hacer que sus hijos o pupilos menores de edad cursen la educación primaria y secundaria.

Ley de Educación Publica del Estado de México

Capitulo III “facultades y deberes del ejecutivo del estado en materia educativa”

Artículo 12; artículo 13, fracciones X, XII y XIV; artículo 14, capítulo IV “estructura del sistema educativo estatal”

Artículo 16, fracción VI; artículo 18.

Reglamento interior de la Secretaría de Educación, cultura y bienestar social. Capítulo IV, artículo 9 “ A la Dirección General de Operación Educativa”: corresponde “fracción IX” aprobar los Manuales de Organización y Procedimientos...”

“La educación pública se ha fragmentado en tramos que permiten la decisión de continuidad educativa o vinculación con el mercado, sin embargo la escuela secundaria, se va quedando, perdiendo su valor formativo, ya que actualmente la preparatoria recobra más valor, vale la pena aquí mencionar que la escuela secundaria necesita contar con una reestructuración que establezca objetivos claros y precisos, que cuente con fines determinados, pero que al mismo tiempo estos fines se identifiquen con la realidad social del país”².

La constitución política de los Estados Unidos Mexicanos establece, en su Artículo 3°, que la educación impartida por el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará el, amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. La fracción I del artículo establece su carácter laico, y la fracción II añade tres criterios.

- La educación será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, si no como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.
- Será nacional en el sentido que, sin hostilidades y exclusivismos, atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos a

² Realmente la situación de la secundaria es preocupante, los maestros, como alumnos desconocen la verdadera formación de la secundaria, el alumno que pasa por este nivel termina sin comprender cual fue el objetivo de estudiar la secundaria, se entiende que es un puente para poder estudiar la preparatoria, sin lograr una identificación con este nivel.

la defensa de nuestra independencia económica y a la continuidad y el acrecentamiento de nuestra cultura.

- Contribuirá a una mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio por la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando privilegios de razas, religión, grupos, sexos o individuos.

“La educación es factor de progreso y fuente de oportunidades para el bienestar individual y colectivo; repercute en la calidad de vida, la equidad social, las normas y prácticas de la convivencia humana y en los estándares de bienestar material de las sociedades; incide en el desarrollo efectivo, social y en la capacidad creativa de las personas y de las comunidades.

La educación en suma, afecta la capacidad y potencialidad de las personas y las sociedades, determina su preparación y es el fundamento de su confianza para enfrentar el futuro”³.

En la secundaria como parte de la Educación Básica habrá de considerar entre sus objetivos: mejorar la calidad de vida personal y comunitaria de los alumnos, desarrollar para la actividad productiva y ampliar sus oportunidades de estudio en los niveles medio y superior, por lo tanto, se pretende privilegiar las funciones pedagógicas que han de contribuir a elevar la calidad de la educación, para ello, se tendrá principal atención en la vinculación de las tareas educativas en comunidad, así como la actualización del maestro.

Actualmente todo lo mencionado, no se aplica, los ideales de la educación no son realizados, ni si cumplen con los objetivos, consecuencia de una mala organización y administración del sistema; es aquí donde vale la pena indagar factores que inciden en el descenso educativo.

³ Políticas Generales del Sistema Educativo Mexicano 2001-2006.

1.1.1 Historia de la Administración.

Con el propósito de sentar las bases para la presentación y mejor comprensión de este trabajo, simultáneamente con la revisión de distintas etapas de la historia de la administración, se definen conceptos tales como el de administración, administración escolar, gestión escolar, calidad de la educación.

La historia de la administración ha promovido varias formas de administración a fin de que las organizaciones sean cada vez más productivas. En esta trayectoria se han enfatizado aspectos, que han permitido ver los grandes senderos que la administración ha desarrollado, en un principio, surge la inquietud por trabajar en equipo para lograr hacer las actividades con mayor rapidez, sin embargo esto se convierte en una explotación de la mano de obra, fomentando otras formas de administración.

En un primer momento podemos hablar de cuatro grandes épocas de la historia de la administración: la clásica, la humanista, la sistémica y la del cambio.

1.1.2 La Administración Clásica.

Hacia fines del siglo XIX y principios del XX, no existía, como en nuestros días existe, una tradición empresarial administrativa. Las empresas eran conglomerados o conjuntos de personas alrededor de una línea de producción.

Con el surgimiento de la línea de producción masificada, se inician las empresas industriales, que subsisten con gran similitud en la actualidad. Lo anterior no quiere decir que hasta antes de esos años hubiera carecido de organización o de sistemas, por más rudimentarios que fueran, eran productivos.

En nuestro país, por citar dos ejemplos históricos: la minería y la agricultura fueron actividades productivas de gran importancia que incluso, sabré todo la minería, alcanzaron niveles de competitividad mundial durante la colonia.

“Sin embargo como forma de administración moderna, la administración clásica surge a fines del siglo pasado y principios de este, influida por la organización en línea de producción masiva. Este tipo de administración tenía una orientación muy operativa, es decir, se dedica básicamente a supervisar las tareas de los obreros y ejerciendo

una función poco tolerante a los errores y muy apegada a la reglamentación establecida”⁴.

La conducta del subordinado era mucho muy controlada por la inspección muy cercana y poco tolerante del jefe.

“El administrador clásico, era un individuo acostumbrado a dar instrucciones y ordenes, en ocasiones sólo escuchaba a sus subordinados para verificar que estas se hubiesen entendido y ejecutado correctamente. La comunicación iba de los niveles altos a los bajos de la organización y no había posibilidad de retroalimentar (incluso la palabra aun no existía) al propio jefe”⁵.

1.1.3 La Administración Humanista.

Bajo el enfoque organizacional, centrado en el factor humano, se integra una manera diferente de concebir el trabajo: este deja de ser la actividad pesada o mal realizada para la obtención de recursos y se relaciona a esté aspectos sensibles, como la motivación, la satisfacción, el clima laboral, etc.

La administración de personal y las políticas adaptadas a la luz de este enfoque también adquieren un nuevo significado, desde el reclutamiento y la selección del personal, su organización, los sistemas de remuneración, la capacitación y el desarrollo, hasta la terminación de la relación laboral.

En la década de los años veinte, en especial en los últimos años, fue de una generalizada crisis financiera y productiva. Los Estados Unidos pasaban por la gran depresión, que también llevo a influir y manifestarse en otros países.

En esta época el Consejo Nacional de Investigación Norteamericano llevo a cabo el estudio del fenómeno de la productividad de forma experimental.

Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Dickson llevaron a cabo, entre 1927 y 1932, una serie de investigaciones conocidas como los Estudios de Hawthorne, en las cuales encontraron que las condiciones físicas del lugar de trabajo no explicaban completamente la conducta productiva de un grupo de obreras. Estos descubrimientos

⁴ Secretaria de Educación Publica, 2001. Antología de Gestión Educativa, p. 112

desconcertantes para ellos en esos tiempos, junto con las aportaciones de Chester Bernard, un alto ejecutivo de la compañía telefónica New Jersey Bell, y su libro las funciones del ejecutivo, hallaron la influencia de los seres humanos entre si en el lugar de trabajo, y así surgió la escuela que defendió el aspecto humano y su importancia en el clima laboral.

Podemos hablar de una segunda influencia que los alcanzó a aquellos investigadores y escritores que se ocupaban principalmente de las formas en que las organizaciones definen, limitan y por lo tanto impiden el desarrollo del individuo.

A pesar que los resultados de los estudios de Elton Mayo y sus asociados fueron objeto de muchas críticas, y de que investigaciones posteriores no pudieron probar algunos de los aspectos proclamados por la escuela humanista (por ejemplo que la satisfacción de los empleados lleva necesariamente a mayor productividad), esta escuela influyo enormemente en la manera de concebir a la administración. De aquí se parte de haber encontrado la causa de los bajos rendimientos laborales en las empresas: una moral más alta (trabajadores más satisfechos) daba lugar a una mayor productividad. A diferencia de la dificultad de los modelos anteriores de relaciones entre individuos y trabajo, es importante citar, (administración científica de Taylor) que carecía de atención suficiente entre las relaciones de los individuos.

La administración humanista se orienta más a factores como la calidad de la relación interpersonal con el subordinado, la organización informal, además, y como complemento de la formal, una comunicación más abierta y cálida y en general a ver la productividad como consecuencia del desempeño individual y de la calidad de la atmósfera de trabajo.

1.1.4 La Administración Sistémica.

En la última década de este siglo han presentado una serie de acontecimientos, agitados, discontinuos, irregulares de difícil predicción, que han encarnado el inicio de una gran ola de cambio, cuyo impacto afecta la estructuración de la sociedad actual, sustituyéndola por nuevas formas de vida.

⁵ Sin embargo prácticas de este tipo en la escuela cotidiana siguen siendo observadas, situación que agrava y fomenta la desorganización y poco esfuerzo de muchos colaboradores en la educación.

Con estas tendencias, las organizaciones, para poder adaptarse y transformarse a los ritmos y tiempos que marca este proceso, requieren ser comprendidas como sistemas, en estrecha relación con su medio ambiente, con otras organizaciones y consigo mismas

La Teoría General de Sistemas, surge del trabajo del biólogo Ludwing Von Bertalanffy, cuyo proyecto consistió en formular un lenguaje y una metodología científica generalizada que sirviera para “enunciar principios validos para los sistemas”, el propósito era identificar principios de explicación científica comunes a todo tipo de sistemas, esto haría posible emplear el conocimiento de los sistemas más analizados para explorar los menos comprendidos. Los sistemas sólo son comprensibles en términos de la acción reciproca de sus elementos constitutivos y de su relación con su entorno.

En las sociedades modernas, cuya sobresaliente característica es el dinamismo y el vertiginoso proceso de cambio que ocurre en su estructura, se han desarrollado y perfeccionado gradualmente instrumentos teórico – metodológicos que permiten a los investigadores sociales tratar de explicar aquellos fenómenos productos de la complejidad social.

El enfoque sistémico de las instituciones públicas no solamente permite analizar el intercambio de información entre la organización y su medio, sino resaltar las relaciones existentes entre los diferentes elementos y subsistemas que la conforman.

“La administración clásica como la humanista carecen de una visión general del proceso productivo. Los clásicos supervisan los aspectos operativos de la tarea y los humanistas se preocupan por la calidad en las relaciones de trabajo que repercutan favorablemente en la realización de tareas en equipo. Sin embargo ninguno de los dos tienen una perspectiva integral e integradora de la organización como sistema”⁶.

La administración sistémica precisamente, ve a la empresa como un sistema que está integrado por estructuras y funciones cuya meta es cumplir los objetivos generales de dicha empresa.

⁶ Secretaria de Educación Publica. Op. Cit. 2001, p. 134.

Para la administración sistémica, la productividad no depende de una buena supervisión operativa (administración clásica) o de un buen ambiente de trabajo (administración humanista), sino de estructuras organizacionales adecuadas que le permitan al individuo y al equipo ser productivos.

El sistema empresa debe adquirir varios respaldos: de organización interna, de administración de recursos humanos gerenciales y de mejora continua.

“La atención se centrará en la aportación de la época de sistemas administrativos a la jefatura. Dichas aportaciones de entre las cuales se destacan, el descubrimiento del medio ambiente externo. A partir de la administración sistémica la empresa es un sistema abierto que para funcionar de forma afectiva requiere de desarrollar mecanismos de adaptación a dicho ambiente. Es a partir de la Teoría General de Sistemas que se empieza a manejar una imagen muy importante, en un sentido didáctico, que ayuda a entender mejor a la empresa. Las organizaciones son sistemas que contienen subsistemas (divisiones, departamentos y otro tipo de unidades), y que son parte de macrosistemas como el económico, político, social, tecnológico, cultural, etc”⁷.

En si en la administración sistémica se enfatizan los mecanismos que le permiten a la empresa sobrevivir en relación a su ambiente externo. Para ello, se enfatizan actividades como el monitoreo del ambiente externo de la organización, el pensamiento estratégico y la información de calidad para las decisiones correctas.

⁷ Secretaria de Educación Pública. Op. Cit, p. 118.

1.1.5 La Administración del Cambio.

La cuarta era en la historia de la administración, aparecieron dos conceptos, a partir de la época de los años noventa, que mucho influyen en las corrientes de administración en la organización: competitividad y globalización. La primera como una respuesta a la segunda. La segunda como una macrotendencia de transformación de economías y mercados que incluye un creciente incremento de la presencia de varias empresas locales e internacionales disputándose una base común de clientes, y que, en el caso de México se inicia oficialmente con el Tratado Trilateral de Libre Comercio (TLC) entre México, los Estados Unidos de América y Canadá. En este caso los jefes, de varias empresas mexicanas tienen una renovada presión y necesidad de volverse competitivos globales.

Cuando hablamos de competencia, se hace referencia a la presencia de más de una organización en un mercado determinado; es decir, la competencia se establece entre organizaciones proveedoras de productos y servicios a otras organizaciones, o bien a consumidores finales, en el caso de las escuelas (alumnos que después trabajaran en muchos tipos de organizaciones). La competencia es típica de mercados que se han insertado en la economía internacional; así, se entiende que una economía insertada en el comercio internacional recibe el adjetivo de globalización, por tal motivo en una economía globalizada existen mercados abiertos y libres a la competencia.

En México, donde la apertura, competencia y globalización están presentes, y a medida que estos procesos se consoliden en el país, las organizaciones nacionales, incluidas las escuelas, deberán estar preparadas para enfrentar los estándares de gestión de calidad que ofrecen las organizaciones productivas internacionales que lleguen a los mercados nacionales.

Para enfrentar con éxito estos retos las escuelas mexicanas deben orientarse también a los procesos de desarrollo de su competitividad. Puesto que en la actualidad, este término es la respuesta de una organización productiva y las escuelas son

productivas a la apertura de los mercados, a la presencia de más proveedores compitiendo con ella para lograr una posición de liderazgo en los mercados que todos ellos son útiles, y al incremento de la exigencia de los clientes en términos de calidad de sus servicios educativos (académicos y administrativos) y de la gestión en general de dichas escuelas.

En términos generales, competitividad es, pues, efectividad en mercados libres y competidos. Dicha efectividad (eficacia, eficiencia y creatividad) como competitividad educacional persigue dos propósitos primordiales: el primero es, distinguirse y ser mejor que las organizaciones (escuelas) rivales en el mercado en cuando menos algunos aspectos (servicios educativos: calidad adecuada, servicio superior, eficacia, productividad, el segundo es ampliar lo máximo posible la base de satisfacción de los usuarios.

Es importante tomar en cuenta que, las escuelas mexicanas deben orientarse a los procesos de desarrollo de su competitividad, ya que la competitividad es la respuesta para ser reconocido en el mercado, nos trasladará a la distinción de otras organizaciones; así como, a la satisfacción de los usuarios

Lo que se pretende en la administración del cambio es elevar la calidad de las empresas, mediante la mejora continua, visión de largo plazo, etc, para ser competitivos internacionalmente, ser reconocidos por la excelencia empresarial, así como institucionalmente.

Para entender mejor la historia de la administración es conveniente observar el siguiente recuadro, se revisarán las distintas etapas de la administración y se describirá en cada una de ellas el tipo de función que existió.

Administración clásica	Administración humanista	Administración sistémica	Administración del cambio
<p>Los jefes se comportan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Autoritarios. ❖ Supervisores rigurosos. ❖ Intolerantes de errores. ❖ Orientados a la tarea. ❖ Desconfiados de sus subalternos. 	<p>Los jefes se comportan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Buscan lograr el conocimiento del grupo como líder. ❖ Confían en que los individuos pueden trabajar con calidad. ❖ Se orienta a la gente. ❖ Les preocupa la motivación de sus elementos. ❖ Buscan crear un clima laboral favorable. 	<p>Los jefes se comportan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se interesan por el medio ambiente externo. ❖ Conciben el trabajo como fluido por el ambiente. ❖ Privilegian la planeación y la información en el trabajo. ❖ Pasan de tareas a procesos en la realización del trabajo. ❖ Ven a la organización como un sistema. 	<p>Los jefes se comportan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Buscan la excelencia y ser competitivos. ❖ Se adaptan a los cambios. ❖ Buscan la calidad y la eficiencia. ❖ Buscan la mejora continua y permanente. ❖ Tienen visión de largo plazo.

De esta manera quedan establecidas las bases teóricas de la administración y sus principales procesos a través de la historia, entendida como la acción que busca racionalizar y optimizar el uso de los recursos en las organizaciones.

1.2 Administración Escolar.

En la actualidad nuestra sociedad esta compuesta de organizaciones, mediante éstas los sujetos pueden llegar a definir un estatus, por ello se establece que la administración es determinante en el rumbo que tome cualquier organización y que la función de esta sea fundamental siendo la clave para su eficaz operatividad.

En México, la administración se empezó a difundir en la segunda mitad del siglo XX, cuando se formaron los primeros cuadros profesionales de esta disciplina, sin embargo, en este sentido la influencia Estadounidense hizo su aparición, traducándose en una adaptación del perfil norteamericano al contexto de las organizaciones mexicanas, las cuales no fueron satisfactorias, ya que requieren de otro tipo de estrategia, pues resulta difícil adaptar nuevas formas de trabajo en empresas que desconocían los nuevos mecanismos administrativos.

Por otra parte, se ha observado con frecuencia que las instituciones escolares en nuestro país son dirigidas, por personal dado su experiencia acumulada, pues las normas educativas y procedimientos administrativos provienen de modelos administrativos clásicos, sin considerar que ante nuevas tendencias vanguardistas se requiere de un personal más calificado, con ideas innovadoras, que respondan a la situación actual del país y del entorno mundial.

En términos generales podemos concebir a la administración, como una práctica sistematizada que organiza a los elementos que interactúan en una institución para alcanzar sus propósitos, la cual interactúa con otras ciencias sociales; cuenta con sus propias premisas, herramientas y objetivos, por lo tanto se ha construido un sólido prestigio en los distintos ámbitos de las sociedades modernas. La administración es una herramienta aplicativa en toda organización, prueba de ello lo podemos ver en las instituciones educativas, donde se encarga de realizar procesos que ayuden al mejoramiento de las instituciones; es decir racionaliza los recursos y permite la máxima optimización de estos.

Los seres humanos formamos organizaciones y que mediante estas podemos alcanzar metas y objetivos, utilizando técnicas que permitan el trabajo colectivo, el manejo y control de nuestros recursos, para conseguir nuestro fin, casos evidentes son las escuelas, que tienen como fin, transmitir conocimientos al escolar.

El concepto escolar lo podemos definir como alguien que está inmerso en una institución, educativa o que forma parte de ella, aun más que es alimentado por ella.

Si observamos varias organizaciones escolares, ya sean públicas o privadas; básica, media o superior, cada una dispone de su sede, reúne a sus alumnos y maestros, y desarrolla su propio programa de trabajo; pero claro bajo, un decreto normativo proveniente de los mandos que rigen el Sistema Educativo Mexicano. El compromiso y la labor de cada persona en la organización genera un clima de trabajo, cuyas características dependen de la relación que exista en la organización, ya que cada organización tiene una individualidad propia y presenta una unidad distinta aislada de los demás.

Cabe mencionar que por distintas que sean las organizaciones escolares tienen mucho en común entre sí, en primer lugar todas tienen el propósito de contribuir al desarrollo individual de los alumnos, hacer que los educandos aprovechen al máximo la enseñanza, propiciar la armonía, fomentar los valores, que caracterizan al ser humano, etc., con el objetivo de lograr el bienestar de la sociedad.

El trabajo escolar coordina con todas las manifestaciones sociales, se articula con la de otras instituciones y acaba por institucionalizarse también con principios aceptados y reglamentados finalmente por las leyes que hacen que exista una regulación en los centros escolares.

En todas las organizaciones educativas la coordinación y el control deben ser fundamentales para ejercer una cohesión y rendimiento de los servicios bajo leyes y reglamentos que se manifiestan bajo formas de control social. Es necesario atender a ciertas finalidades de orden general aceptadas por los padres, y los propios alumnos.

Dentro de una organización, existen esferas de responsabilidad y niveles de autoridad, es indispensable prever la financiación de los servicios y la adecuada aplicación de los recursos adaptándose a una conveniente estructura que permita el desarrollo de la organización de la forma más conveniente, de manera que favorezca la labor cooperativa en la institución que congrega a tantos elementos.

“La administración escolar, tiene a su cargo la coordinación y control de los centros escolares”⁸.

“La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimos de lucro. Ella aplica la planeación, la organización (estructuras), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas que la división del trabajo presente en una organización. Por tanto la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin ella las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer”⁹.

Como siguiente punto veremos algunas definiciones sobre el concepto de administración, nos daremos cuenta de que cada autor tiene ideas distintas de lo que es administración, pero todos los conceptos van enfocados al mismo fin que es la racionalización del trabajo y la buena coordinación de la organización.

URWICK (1927:135) define a la administración como “proceso que implica la aplicación de métodos científicos a todos los problemas que surjan en la organización y dirección de la producción, distribución y consumo”.

FAYOL (1961:129) considera que “la administración tiene por objetivo facilitar al gobierno de las empresas, sean industriales o militares o de cualquier índole”. Y añade “una doctrina administrativa que pueda enseñarse supone un conjunto de principios, de

⁸ Este comentario se retomó de una ponencia a la cual se asistió sobre la “Gestión Escolar”, donde se discutió el ámbito de la administración escolar, llegando a la conclusión citada.

⁹ CHIAVENATO Idalberto, 1995. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill, p.462

reglas de métodos de procedimientos aplicados y aprobados por la experiencia pública”.

GULICK (1962:193) entiende por administración el conjunto de conocimientos que permiten a los hombres entender las relaciones, predecir los resultados e influir en los objetivos de cualquier situación en la que varios o muchos hombres se encuentran organizados para trabajar, juntos con un propósito común”.

En este sentido diremos con A. ORDEN (1986:327) que la organización forma parte de la administración y está subordinada a ella. “En cuanto acción, la organización se identifica con la fase del proceso administrativo cuya función es la integración de las partes o componentes del sistema por medio de una estructura definida”.

Sobre la base de que la organización educativa es entendida como un ordenamiento de los distintos elementos que intervienen en el quehacer educativo, incluyendo a todo lo relacionado con una comunidad determinada, considerando además la concepción de administración como el manejo y control de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los fines y aspiraciones determinadas por la política educacional, podemos decir que la administración educativa es el manejo y control racional de los recursos financieros, materiales y humanos, del sistema educativo o de uno de sus subsistemas, dirigido a lograr de manera óptima los objetivos y metas propuestos para el mismo.

La estrecha relación que existe entre la organización escolar y administración escolar es muy evidente, a tal grado que cuando se habla de ellas pareciera hablarse del mismo tema ya que una depende de otra o más bien una está inmersa en la otra por la independencia de sus elementos, tal como sucede, por ejemplo, cuando se habla en la planeación de alguna de ellas

Se puede definir a la administración educativa como el instrumento que cumple con las tareas de: planear, dirigir, organizar, ejecutar, y controlar las distintas

actividades que convergen en el quehacer educativo, estableciendo de manera clara y precisa, los deberes y funciones, que debe realizar el personal, ajustándose siempre a una racional y justa división del trabajo; luego entonces, racionalizar el proceso educativo, pero aquí es importante señalar que de acuerdo a la experiencia laboral dentro de las organizaciones educativas, la administración escolar se enfoca más a los aspectos burocráticos, es decir, la administración escolar carece de iniciativa para desarrollar tareas complementarias que permitan reconocer el trabajo como tal, nuestro sistema está totalmente dominado por el excesivo burocratismo, centralismo, problemas de organización estructural, preponderancia por parte del sindicalismo, falta de identificación en los centros escolares, así como el individualismo que cada vez rompe las pocas relaciones existentes.

Debido a toda esta problemática la administración escolar reduce su función y sólo se apega a aspectos poco sustanciosos para el sistema.

Sin embargo esto no quiere decir que no se hagan cosas para mejorar nuestra educación, se trabaja continuamente en las mejoras del sistema pero la problemática recae en que no hay continuidad en el proceso, esto reduce y viene a derribar lo ya trabajado, provocando esfuerzos inútiles, para poder trabajar en la continuidad de los procesos educativos de acuerdo a mi experiencia los ejecutores del sistema tienen que ser concientes que la educación es de interés social, es decir es un servicio público que beneficia a todos.

A diferencia de otros países con niveles educativos altos, podemos darnos cuenta que la educación es primordial, se convierte en medio prioritario, se le destina mayor presupuesto, se reduce el excesivo burocratismo y se facilita la aplicación de métodos, acciones que en nuestro país estamos muy lejos de avizorar.

A pesar de que se llevan planes entorno a mejorar nuestro sistema educativo los educandos carecen de voz y voto, las estrategias fallan, debido a la falta de identificación de las escuelas, maestros, directores y supervisores.

1.3 Gestión Escolar.

1.3.1 Teoría y Práctica de la Gestión Escolar.

En el desarrollo del siguiente tema es necesario mencionar el origen del término “gestión” aplicado a las instituciones educativas.

En los últimos años nuestro sistema educativo se ha visto fragmentado, perdiendo credibilidad por tal motivo se llevan programas que permitan recuperar esas tendencias de baja calidad que se observan; es evidente que la educación pierde sus objetivos, y ante esta declinación se desarrollan actividades para recuperar o elevar el proceso de enseñanza aprendizaje. Se exige una educación básica que responda y sirva para la vida, que contribuya a educarnos para el bienestar social, ante estos efectos, surgen modelos que tratan de acrecentar y poner a la vanguardia al sistema.

En la actualidad los avances de la tecnología, el mundo de las nuevas innovaciones van adquiriendo cada vez más necesidades, desde hace dos décadas la economía y el entorno social que en ella engloba va abriendo brecha a nuevos paradigmas comerciales, la macroeconomía surge como el mercado del nuevo mundo a lo que hoy llamamos el neoliberalismo, el cual da un giro y reclama tendencias de calidad con la mejor preparación para satisfacer mejor las necesidades, es ahí cuando surge la gestión como un nuevo modelo que permita la transformación de la enseñanza con el fin de cubrir las necesidades educativas que se hacían evidentes en esos tiempos, como una alternativa de preparar jóvenes para el nuevo mercado.

La palabra gestión ha surgido y se ha convertido en moda ya que actualmente se habla de gestión en cualquier sitio, es uno de los términos más utilizados cuando se trata de describir o de analizar las instituciones educativas.

Un primer uso de la noción de la gestión es aquel que se refiere a esta como sinónimo de administración de una organización es por eso que llega a ser parecida como la administración, sin embargo la administración se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de “racionalizar recursos”, donde la

función sustantiva es dar a conocer la imagen de la empresa como una empresa bien organizada y reconocida por su alta administración y eficiencia (una empresa que funcione adecuadamente).

El otro uso que le daríamos a la palabra de gestión, a partir de un enfoque metodológico diferente, incorpora el término de la autogestión. “En este caso la gestión no se ajusta al de administración y se aproxima más al de dirección y de gobierno entendidos estos no como actividades para que las cosas funcionen sino como capacidad de generar procesos de transformación de la realidad. Esta noción conlleva además la idea de participación colectiva por parte de los miembros en una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación de la acción que se construye”¹⁰.

Desde esta perspectiva la gestión de instituciones educativas es un proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales. Abarca integralmente las acciones financieras, administrativas, y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción de la comunidad con el centro escolar, en otras palabras las múltiples relaciones institucionales expresadas en un sentido integral.

“La gestión escolar es la disciplina que tiene como objetivo buscar la calidad a través de un modelo participativo, capaz de generar un valor que consideran determinante para las instituciones y para las personas que dependen de su accionar: la autonomía. asimismo, dada la trayectoria individualista que han tenido las instituciones educativas, perfila la necesidad de que los equipos docentes se formen para generar escenarios participativos”¹¹.

¹⁰ ANTUÑEZ Serafín, 1997. Claves para la Organización de Centros Escolares. Universidad de Barcelona. p.59.

¹¹ ANTUÑEZ Serafín. Op. Cit. p. 61.

La gestión institucional asume que la construcción del conocimiento y la cultura tiene como centro único el currículum escolar en su sentido limitado, que la realidad no puede ser explicada e intervenida sólo con los contenidos que se obtienen en el aula de clase, que no sólo la familia y los maestros son quienes enseñan y que las tareas de los agentes involucrados se vuelven más enormes, más complejas y más comprometidas, para llevar a cabo una educación más completa, las escuelas necesitan educar a más alumnos, a niveles de desempeño altos donde se pueda competir con las grandes potencias, pero claro utilizando todos los recursos de una manera clara y eficaz.

La gestión institucional concibe que la realidad histórica que se quiere comprender debe conducir a la acción; que por lo tanto es necesario acercarse hacia nuevas formas y estrategias de investigación de esa realidad que impliquen no solamente un espíritu investigativo diferente, sino la posibilidad de analizar, procesar y plantear alternativas de solución a los problemas y acciones para la modificación de la vida misma de la institución.

La gestión institucional rebasa los muros de la escuela, su administración formal, los agentes educativos tradicionales y se busca en la comunidad la ampliación de espacios democráticos y participativos.

Concebida de esta manera la gestión de una institución educativa tendrá como fines a:

- a) “La construcción permanente, procesal y colectiva de significados por parte de la comunidad educativa a partir de los códigos comunes que permitan avanzar en la consecución de una “utopía concreta” es decir, “de una institución deseada”.
- b) La identificación, explicación, transformación y resignación de la “cultura escolar: condiciones, situaciones, prácticas, dinámicas, en fin relaciones que, a todo nivel se desarrollan entre los distintos actores que forman parte de la institución.
- c) La continua identificación y construcción de determinados logros educativos institucionales que se expresen en la construcción y resignificación de saberes, la consolidación y aprehensión de códigos culturales históricamente construidos

y, en última instancia, el desarrollo de la autonomía de los estudiantes como actores para insertarse en la transformación de los procesos sociales.

- d) La creación de las condiciones para que la escuela modifique su rol como “actor social prioritario” capaz de incidir en procesos sociales más amplios que el educativo y que abarquen distintos ámbitos de la sociedad y de la cultura no sólo local sino nacional”¹².

“Frente a los problemas de calidad educativa en el nivel básico, diversas propuestas de política educativa, tanto nacional como internacional, ponen hoy en el centro del debate - y de la propuesta - a la escuela singular”¹³. que empieza a concebirse como “el lugar” privilegiado para lograr verdaderos cambios en la educación. El concepto de gestión (derivado de la organización empresarial cuyos contenidos centrales, son la cooperación, el trabajo en equipo, la realización personal, mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones) aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela. En ella se destaca la importancia colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo.

Así, la gestión en la escuela forma parte de la preocupación de los planeadores de la educación y de los investigadores educativos. El punto de vista administrativo favorece una visión de gestión escolar con énfasis en lo organizativo (la organización de la escuela a través de fines comunes), suponiendo la coherencia de metas y la ausencia de conflictos entre los integrantes de la comunidad educativa.

En términos generales la gestión escolar busca trabajar en equipo con todos los miembros de una institución, directivos, maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en general, compartiendo responsabilidades para lograr objetivos educativos claros y precisos, mediante una participación democrática. A diferencia de la administración escolar la gestión rebasa el ámbito de la administración al ponerse de

¹² Secretaría de Educación Pública. Op. Cit. 2001, p. 146.

¹³ Véase programa de desarrollo educativo. 2001-2006, donde se señala que “para elevar la calidad de la educación pública, es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permitan un equilibrio adecuado de márgenes de autonomía. p. 43.

tarea la participación de todos, trabajando de una manera colectiva, donde cada uno de los elementos intervenga creativamente para propiciar mejores condiciones laborales y educativas.

1.3.2 La Participación.

Como se vio en el apartado anterior la gestión requiere dimensión participativa donde los distintos actores colaboren y aprendan en un ambiente colectivo.

El hombre actual aspira a una relación social participativa realizando equipos de trabajo, opuesta a las viejas tradiciones verticales; es decir, de arriba hacia abajo. Lo anterior son los puntos medulares para comprender, los problemas, intereses y desafíos que se presentan para todos los integrantes de cualquier organización escolar.

Participar en un centro escolar es la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en el. La participación de los miembros de la comunidad escolar en la gestión del centro es un hecho sobradamente reconocido que se manifiesta en cualquier sociedad democrática ya que la constitución y supervivencia de ésta se fundamenta sobre todo en el funcionamiento de los mecanismos de participación de los individuos y de los grupos sociales.

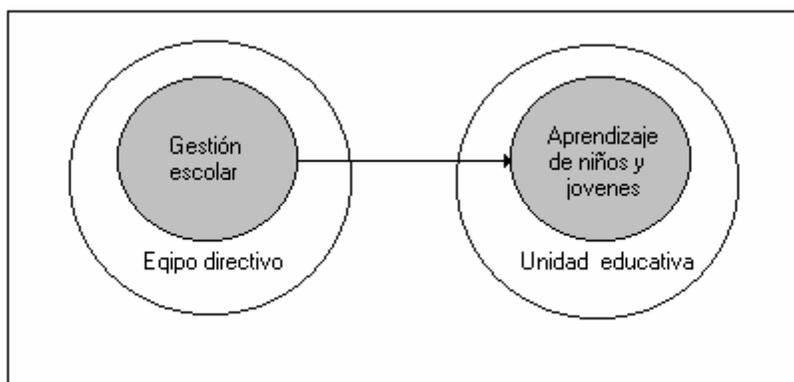
Por otra parte el centro escolar, en tanto que sistema abierto permeable e independiente, desarrolla y cumple sus funciones condicionado por la interacción de los elementos internos y los del entorno. Así pues la intervención de otros miembros de la comunidad escolar, además de los enseñantes, en los procesos de organización y gestión está suficientemente justificada y no únicamente por que las leyes lo reconozcan explícitamente. A esa razón se añade el hecho de que la complejidad de la gestión del centro escolar reclama la presencia numerosa de personas para que puedan colaborar según sus capacidades y competencias.

La gestión escolar es una de las instancias en donde se adaptan las políticas educativas de un país, a la realidad existente en el entorno involucrado; así, la gestión escolar ejecuta las políticas educativas en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa.

Podemos definirla como un conjunto de acciones, relacionadas entre si, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica, para la comunidad educativa.

El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar – focalizar –nuclear alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

OBJETIVO DE LA GESTIÓN ESCOLAR



Tomado de: Antología de Gestión Educativa, p. 9.

“Su desafío, por lo tanto es, dinamizar los procesos y participación de los actores que intervienen en el ámbito escolar.

Para ello la gestión escolar.

- Interviene sobre el entorno de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- Incorpora a los sujetos de la actividad educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados”¹⁴.

Muchas veces en el quehacer escolar, se confunde ser director de una escuela con la tarea de crear condiciones para la consecución de objetivos estrictamente didácticos o por la preocupación por obedecer a mandatos burocráticos.

¹⁴Secretaría de Educación Pública. Op. Cit. P.9

“Ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución.

Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización.

- La dimensión pedagógica curricular.
- La dimensión comunitaria.
- La dimensión administrativa – financiera.
- La dimensión organizacional – operativa.

Dimensión pedagógico – curricular hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución- escuela en la sociedad.

La dimensión comunitaria apunta a las relaciones entre sociedad y escuela y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela: relación con los padres; participación de las fuerzas vivas.

Dimensión administrativo – financiera incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención de la gestión de la institución educativa.

La dimensión organizacional – operativa, constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento”¹⁵.

La gestión escolar, para no ser una construcción arbitraria y aislada, necesariamente tendrá que reconocer su pertenencia a un ámbito social específico, reconociéndose como organización social, de esta forma no estaría puesta sólo en su espacio pedagógico y logístico, sino que fundamentalmente partiría de un dominio social que le da sentido y contundencia como proyecto de transformación de los seres humanos.

“El siguiente esquema reconstruido por las aportaciones de J. Obin y F. Cros (1991). Se explican los ámbitos de la gestión escolar.

ÁMBITO DE LA GESTIÓN ESCOLAR



Tomado de Antología de la Gestión Educativa.

El ámbito de lo educativo es el espacio de la vida escolar relacionado y muy descuidado generalmente con la socialización y los valores en los que se basa. Se refiere a la relación en la escuela entre niños o adultos, entre jóvenes o adultos. Es el ámbito de la formación de los estudiantes como personas y ciudadanos, y del desarrollo de su moral autónoma. Supera la búsqueda de los aprendizajes más instrumentales como leer y escribir, es una perspectiva más social y a la vez más política”¹⁶.

El ámbito pedagógico es fundamentalmente el ámbito que busca la coherencia de las acciones pedagógicas en las que participan los alumnos, así las escuelas se preocupan por las metodologías y estrategias que ponen en marcha las intervenciones de cada uno de sus docentes. Y también las escuelas se preocupan por desarrollar las potencialidades de cada uno de sus estudiantes, asegurándoles aprendizajes potentes y significativos.

El ámbito de lo organizacional operativo es la logística que posibilita el desarrollo de los otros dos ámbitos, brindándoles su apoyo, articulación y construcción, para alcanzar en forma óptima los objetivos y resultados propuestos, considerado elemento administrativo.

¹⁵ Id. P.9.

¹⁶ SEP. Ibid, p.11

La gestión escolar se puede entender también como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas.

Como se sabe la elaboración de un proyecto de la institución, que determine la orientación del proceso y que será la herramienta fundamental que orientará al conjunto de las instituciones es una tarea que incumbe a la organización en su conjunto

El desarrollo de equipos de trabajo, en gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. La descentralización para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, requerirá convocar a los docentes y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para niños y jóvenes.

Todo centro escolar debe plantearse claramente lo que pretende hacer en virtud de que valores y objetivos se decide una organización, una programación, unos métodos, unas formas de evaluación y de unas relaciones interpersonales.

1.4 Gestión Participativa y Democrática.

En el siguiente apartado veremos la importancia que tiene la participación democrática en las instituciones educativas, ya que facilita las tareas en equipo y contribuye al trabajo en armonía.

Antes que nada es importante señalar que las instituciones educativas son distintas en aspectos particulares; la escuela, como organización educativa, es el lugar de reunión y comunicación entre los varios elementos que la integran, es el lugar donde se enlazan las relaciones que después han de influir con la organización de ésta.

Es evidente que el trabajo escolar resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla de manera colaborativa y en grupos donde la participación es fluida. Ahora bien, los miembros de la comunidad escolar no siempre están dispuestos a participar. El caso es especialmente difícil de resolver si esa actitud individualista y poco solidaria

se manifiesta entre algunos miembros del profesorado. En ocasiones, la impresión de que el poder esta lejos, o en otra parte, implica un inevitable sentimiento de irresponsabilidad que dificulta y entorpece la participación.

Sin embargo hay que aceptar que en la vida de los grupos es habitual la situación en el que algunas personas se muestren insolidarias. La unanimidad de planteamientos y criterios es prácticamente imposible y, por lo tanto, la situación en conflicto puede ser muy frecuente. Por tal motivo es muy justificada la preocupación en algunos de nuestros centros por tratar de resolver este problema.

Los centros escolares pueden promover procesos participativos orientados por las siguientes finalidades.

“Educativa: como ejercicio de participación se coadyuva a preparar a los miembros de la comunidad educativa, y no solamente a los alumnos, en un conjunto de capacidades que les permitan comprender y ejercitar la democracia, la autonomía y la libertad responsable.

Gestora: como contribución a las tareas de organización, funcionamiento y gobierno del centro.

En relación con el currículo: como conjunto de actuaciones de los enseñantes que buscan la toma de decisiones compartida en los procesos de planificación y desarrollo curriculares.

De control social: como intervención de los estamentos no docentes en los procesos de supervisión de la actividad general del centro en (aspectos administrativos y docentes)”¹⁷.

El estilo de conducción tradicional o instrumental de los establecimientos escolares fue construido sobre el supuesto de que es posible gobernar la escuela a partir de distribuir y utilizar los medios y los recursos que ponía a disposición el nivel central, y que los directivos, respetando la normativa de disposiciones y circulares, aplicarían esta forma de concebir la enseñanza controlándola y evaluándola.

¹⁷ ANTUÑEZ Serafín. Op. Cit. p. 65.

El margen de acción del equipo docente era aportar en el nivel didáctico y en las disfunciones administrativas cotidianas.

El desarrollo de una vida institucional, anclada en un aprendizaje de los niños y jóvenes y modelada por un proyecto que organiza la forma de concretar el currículo, introduce un nuevo estilo de conducción de la gestión que se traduce en la inclusión participativa de los “actores” que ponen en marcha el proyecto, la comunidad educativa.

Toda organización como sabemos tiene objetivos y propósitos. Sin embargo cabe mencionar algo muy importante en muchas organizaciones existen desequilibrios por la falta de comunicación y participación dentro de la misma esto nos lleva a una desvinculación entre el personal para cumplir con los objetivos y propósitos establecidos. Casos muy importantes son las organizaciones educativas donde muchos de los elementos que intervienen en el quehacer escolar no conocen las políticas de la institución y en muchas ocasiones ignoran lo que se realiza como medio de superación, a un más grave no saben que es lo que ocurre dentro de la organización. Lo que frecuentemente debe hacer una organización participativa es eslabonar a los medios personales a los recursos utilizados, para mejor cumplimiento de los propósitos establecidos.

Cuando en una institución hay participación colectiva y las metas son claras, el objetivo de la organización es preciso y su funcionamiento adecuado.

“Una organización logra ser participativa y creativa cuando:

- La autoridad es colegiada y no jerarquizada, aunque en este punto cabe aclarar que la organización de la escuela esta diseñada con niveles jerárquicos, su dinamismo debe ser de participación colectiva y no abusar del poder que en muchos de los casos se presta.
- La toma de decisiones es participativa y no exclusiva.
- La comunicación es abierta y no restrictiva.

- La estructura es versátil y no rígida, se admite que los recursos se controlen de manera dispersa y no centralizada”¹⁸.

La participación como forma de organización y funcionamiento proporciona muchas ventajas a la Comunidad Educativa.

- Aprovechamiento racional de los recursos.
- Distribución de las tareas y diversificación del trabajo.
- Riqueza de puntos de vista.
- Aportación de apoyo y respaldo a las iniciativas.
- Colaboración en la resolución de conflictos en la toma de decisiones y en la realización de proyectos.
- Asunción de las funciones propias.
- Intercambio de información y experiencias.
- Trabajo en equipo negociación y corresponsabilidad. Tanto en la elaboración como en el desarrollo de los proyectos de la escuela.
- Formación de personas tolerantes, abiertas y flexibles.
- Aportación de datos y conocimientos sobre las peculiaridades e intereses de todos los sectores y del entorno escolar.
- Aumento en el grado de satisfacción y mejora del clima de relaciones de las personas implicadas en el proceso.
- Fomento de la creatividad de la transmisión de las ideas.

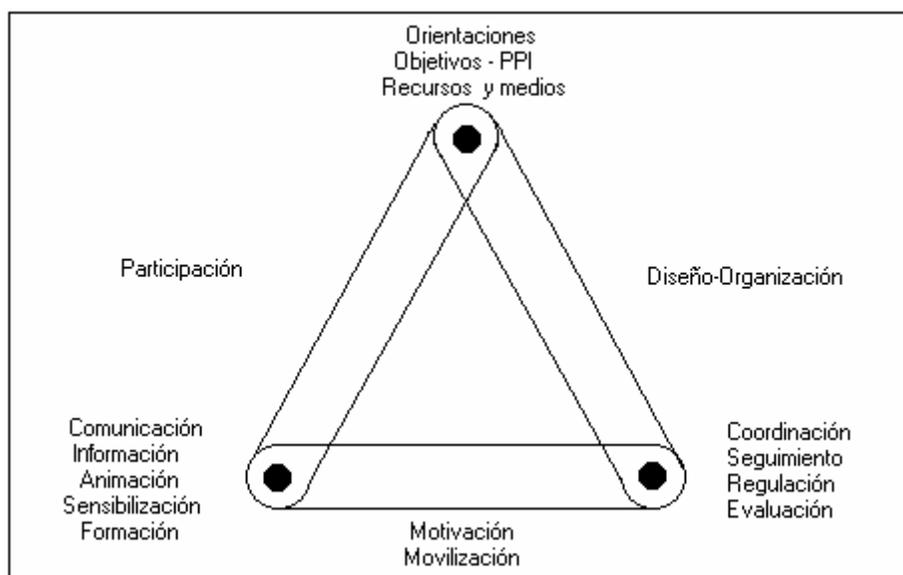
De esta forma se induce a que una institución tome en cuenta todos los elementos de la organización escolar y promueva el funcionamiento de las vías y canales de comunicación; la comunicación facilita la participación y hace que haya transparencia operativa en el plantel educativo.

Esta gestión escolar participativa busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo, paulatinamente más autónomo entre los

¹⁸ GARCÍA Requena, 1999. Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos. p, 101.

participantes del proyecto educativo; directivos, docentes, padres de familia, alumnos etcétera.

En la gestión escolar participativa y democrática, los sujetos son considerados con toda la potencia de su creación y de sus aportes y son considerados en la base de esa estructura tripolar de la gestión escolar que reúne: proyecto, actores, y la acción de conducción y orientación misma como se observa en la figura.



SEP. 2001. Antología de gestión educativa, p. 22.

El trabajo en equipo es la base de un buen funcionamiento de la escuela. Trabajar con otras personas aporta más ideas y recursos, permite contrastar puntos de vista, facilita el reparto de tareas y responsabilidades y posibilita que los acuerdos sean asumidos por todos los miembros del colectivo. La organización del equipo responde así al modelo colaborativo, independientemente del papel que asuma cada uno (maestro/as, tutores / as, especialistas, equipo directivo, apoyo). Los órganos de participación que existen en nuestros centros escolares tratan de identificarse con las características de los modelos organizativos democráticos.

Una institución educativa tiene responsabilidad y compromiso de todos los actores involucrados en la institución. La participación no sólo se concreta en la escuela sino que se ejercita en ella. La participación se concreta en el postulado según

el cual todos los actores: profesores, comunidad, padres de familia, directivos, alumnos etc. Opinan, deciden, ejecutan y evalúan la gestión educativa.

1.5 El Ambiente Laboral en las Instituciones Educativas.

Es un hecho que todas las organizaciones escolares, cuentan con una variedad de elementos que configuran su todo como organización, sin embargo para que dicha organización escolar pueda trabajar como unidad, es decir, en un ambiente en el que se compartan metas y donde todos se responsabilicen de los resultados obtenidos, es necesario valorar, la organización y el funcionamiento de la escuela, ya que en este ámbito se generan problemas que afectan el proceso de la enseñanza - aprendizaje.

Muchos de los problemas que podemos encontrar en las instituciones, proceden generalmente de la forma en como los maestros se organizan para el trabajo, de la distribución y aprovechamiento del trabajo escolar, de la ejecución de las funciones del director o directora y, de la participación de los padres de familia.

Para que los alumnos de una escuela logren aprendizajes satisfactorios es necesario que el director y los maestros compartan los propósitos educativos y establezcan metas comunes, intercambien experiencias y comenten los problemas que se generan con respecto a la enseñanza así como con el ambiente escolar.

Es relevante señalar que en muchas ocasiones decimos o hablamos de ambiente, sin ver mas halla de lo que la palabra podría significar , ya que es un termino que favorece a varios enfoques, pero en esta ocasión quiero aterrizar a lo que es el ambiente escolar, solemos hablar de ambiente escolar para referirnos al proceso social que se desarrolla en una institución, es la forma que vive una organización en la realidad, la interacción que a diario se da dentro de ella, los movimientos, los espacios, las tendencias, las energías, los ideales, en fin el ambiente escolar implica muchos factores; y dentro del ambiente escolar podemos encontrar el ambiente laboral entre profesores, directivos y alumnos en general.

“No es muy difícil darse cuenta que los centros escolares, por la cantidad de elementos que encontrados inmersos en estos, se constituyan en una especie de lluvia de estrellas de iniciativas, aspiraciones, intereses y conexiones de la más variada naturaleza, sí digo naturaleza, por que surgen espontáneamente en forma natural, en ocasiones casi inexplicables, ser maestro, director o alumno en una escuela, implica derechos y obligaciones, funciones, responsabilidades y actividades variadas, definidas por la normatividad, así como por las características propias de la escuela”¹⁹.

El ambiente laboral, como espacio donde se llevan acabo las practicas escolares armónicamente, depende de los actores de la vida escolar; estos integrantes se apropian de la forma de trabajo que les permitan desenvolverse en este ámbito sin generar conflictos. Los integrantes de los centros escolares adquieren conocimientos de la realidad particular de la escuela, del marco normativo y sobre todo de las tradiciones culturales que se han generado en el plantel con la finalidad de desarrollar su trabajo satisfactoriamente, es aquí donde surge la forma bajo la cual se condiciona el trabajo de una escuela, en parte, se vive un ambiente laboral influenciado por las leyes, la historia del plantel escolar y las políticas que esta misma genera.

“El ambiente laboral que se vive en las escuelas es condicionado por diversos personajes que están inmersos en ella. Los centros escolares se definen por ejes sustentadores que le proporcionan sentido, (el espacio, las relaciones y la finalidad); el primero hace referencia a un edificio, o estructura diseñada con los fines preestablecidos, la segunda tiene que ver con los vínculos que se producen entre profesores y alumnos, es decir las relaciones dadas y la última mejor conocida como la finalidad u objetivo de la institución en su conjunto que viene a ser la finalidad de la institución; la enseñanza, para lograr formar jóvenes concientes”²⁰.

¹⁹ Durante el transcurso de la prestación del servicio social dentro de la institución fue muy evidente ver como cada persona, buscaba la forma de sobresalir, valiéndose de sus habilidades, para lograr sus objetivos o metas, maestros que ante situaciones laborales tienen ambiciones, y generan aspiraciones individuales, dentro de la organización, forman grupos para lograr mejor sus objetivos, provocando divisiones por finalidades o similitudes. Acción natural del hombre en su naturaleza.

²⁰ GARCÍA Requena. Op. Cit. p, 164.

Los profesores por constituir en una institución educativa el elemento mayoritario, por su especialidad formativa y por su experiencia educativa, tienen el compromiso de permitir la función no sólo de una escuela en específico sino del sistema escolar en general.

Los diferentes saberes de los profesores, llegados de distintos ámbitos que interactúan en la organización, nos traslada a la existencia de elementos culturales diferentes que se cruzan, se amalgaman, se superponen, se negocian y en muchas de las ocasiones son precursores de diferencias y conflictos en las instituciones. Así, la comunidad educativa se ve influenciada por distintos saberes, que los maestros traen con ellos durante el transcurso de su vida laboral. Existe una diversidad de ideas frente al grupo de la organización, es por eso que se producen inevitablemente diferencias personales, sin embargo esto es natural en todas las organizaciones, y no debe de ser un obstáculo para conseguir unificar criterios de consenso.

En los temas de la comunidad escolar, se producen relaciones de cooperación, frente a relaciones de competitividad. Es una diferencia presente, aun en asociaciones con intereses comunes que permite el beneficio del propio conjunto y de la misma existencia del colectivo.

“La comunidad educativa se presenta como grupo organizado, en instalaciones físicas, frente a tendencias desintegradoras de interés particulares, que hacen necesaria la presencia de elementos personales conjuntos que luchan en ocasiones por sus propios intereses en lugar de exterminar las ideas que propician la desintegración”²¹.

Se entiende que la comunidad educativa va mas allá de los elementos que intervienen en el espacio físico mejor conocido como escuela, los integrantes del espacio físico son denominados agentes internos, son los que se encuentran dentro del ámbito escolar

²¹ Generalmente cuando hablamos de alguna escuela vemos a un conjunto de elementos que integran un todo, sin embargo cada elemento cuenta con intereses distintos, provienen de diferentes lugares y poseen una formación diferente, por tal razón dentro de la escuela se disputa el agrado por el director o la admiración de algún supervisor con el fin de lograr sobresalir, en muchas de las ocasiones se da una lucha verbal; para entender esto hablaremos más adelante de la organización informal,

desempeñando alguna función, los alumnos, maestros, personal administrativo, auxiliares de intendencia, padres de familia etc.

Los agentes externos, pueden ser divididos institucionales y sociales, su acción se desarrolla fuera de la institución, tienen la posibilidad de establecer relaciones, muy importantes y esenciales para el intercambio de asesoramiento, información, conocimiento mutuo, colaboración y evaluación, control, etc.

Agentes externos institucionales, son aquellos cuya actuación se lleva a cabo en nombre del organismo al cual representan, pueden ser: el ayuntamiento, la diputación, los servicios educativos, los centros educativos de la localidad, la administración educativa etc.

Agentes externos sociales corresponde asociaciones culturales, asociaciones benéficas, las parroquias y por último las empresas.

Hasta el momento como hemos visto los centros educativos tienen una variedad de elementos muy amplios y su actuar de cada uno de ellos dejan huellas en las instituciones que se han de beneficiar de estos para lograr sus objetivos deseados.

“Para que una institución logre sus objetivos deseados debe tener espacios convenientes, contar con los recursos necesarios y tener profesorado calificado, sin embargo en muchas de ellas se cuenta con estos elementos, pero falta el más importante que viene a ser el clima presente en ella, la comunicación, las relaciones interpersonales, el juego de intercambios y de interacciones ejercidos por los miembros de la comunidad, son elementos de un valor extraordinario en el desarrollo diario de la vida académica”²².

Las relaciones humanas en la sociedad constituyen un punto fundamental para el buen desarrollo de una organización, de tal forma que si se favorecen y se cultivan, el ejercicio laboral se convierte aparte de en una obligación, en un medio de satisfacción individual y grupal, si por el contrario, se deterioran, con toda probabilidad estaremos

²² GARCÍA Requena. Op. cit. P. 177.

frente a un muro de frustración y de asperidad, esto lo sabemos por la experiencia que hemos tenido con algunas organizaciones carentes en relaciones humanas.

Por relaciones podemos entender el trato o la comunicación que se lleva a cabo entre dos o más personas, es decir, la correspondencia, el vínculo o referencia de unos seres humanos con otros, atendiendo a la interacción que se establece entre ellos. Las relaciones humanas deben establecerse dentro de un clima de auténtica libertad, favoreciendo la autonomía, la capacidad de elección, el autogobierno, respeto a la libertad de las otras personas que nos rodean.

Al hablar de las personas como clave esencial en el sector de las relaciones humanas laborales, debemos ser conscientes que esta recupera su dimensión cuando se produce la interacción con otros seres humanos, esto permite observar el comportamiento que generan al establecer vínculos y nos proporciona una imagen de la realidad completa y no fragmentada.

Las personas dentro de una institución no se encuentran aisladas, si no que su desenvolvimiento natural se lleva a cabo en los centros escolares, por tal motivo las relaciones interpersonales dentro de una institución educativa, poseen una gran cantidad de factores, elementos y variables, y que para que tal relación sea fructífera se hace necesario recorrer los diferentes senderos por los cuales pasa cada uno de los miembros de la comunidad educativa. A lo que algunos autores denominan el clima social del centro.

El clima social del centro es “el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución, tanto en el nivel interpersonal, microgrupal o macrogrupal”²³.

Retomando lo anterior, el ambiente social del centro gira a: los agentes, las relaciones, la comunicación y la cultura.

²³ MEDINA RIVILLA , A. (1992): “El clima social del centro y del aula” en Filomena García Requena. P. 179

Cuando hablamos de agentes nos referimos a los sujetos activos de las diferentes actuaciones que con su colaboración se convierten en protagonistas, con tareas variadas en los centros. De acuerdo con Filomena García Requena estos pueden ser agentes personales, como lo son los alumnos, los profesores, los padres de familia, etc. o agentes colegiados, como es el caso del equipo directivo, Claustro de profesores, consejo escolar, asociación de alumnos. Todo ellos van dejando su imagen en el planteamiento general y aportando una influencia concreta que contribuye a definir un determinado estilo particular o colectivo.

Las relaciones son planteadas en términos de distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras, se hace referencia a las actitudes que se mantienen y a las interacciones directas con los agentes personales.

Dentro de una institución las personas pueden tener posturas de cooperación, pueden ser hospitalarias, de autonomía, de participación, de satisfacción, etc; pero también existen de reserva, de competitividad, de absentismo, de intolerancia, de frustración, etc.

En cuanto a relaciones directas, en un centro educativo se llevan relaciones entre:

- ❖ Profesores y directivos.
- ❖ Profesores y profesores.
- ❖ Profesores y alumnos.
- ❖ Alumnos y alumnos.
- ❖ Profesores y familias

Es menester señalar que la comunicación es el medio más importante para desarrollar actividades en grupo ya que esta permite el intercambio de ideas y la expresión libre de los integrantes, considerada como el canal que pone en funcionamiento las relaciones y configura el clima social de manera bien definida. Así si las vías de comunicación marchan bien con la fluidez, los mensajes son transmitidos con claridad y las relaciones entre los miembros de la comunidad pueden ser adecuadas.

Ante la imagen de un centro escolar podemos encontrar que todo marcha debidamente bien, aunque debemos tener en cuenta que en cada centro escolar existe una cultura que se ha ido configurando al transcurrir el tiempo como un fantasma de normas, pautas de conducta, valores, creencias, expectativas, etc, por toda la existencia de percepciones y de patrimonio común que distingue a un centro escolar.

Es bien claro que las escuelas tienen definida su función esencial en la búsqueda constante de proporcionar una instrucción y una formación de calidad. Sin embargo sabemos y no debemos de ignorar, que hay una corriente interna, de deseos, aspiraciones y afanes de todo tipo, que se empalman, con frecuencia produciendo enfrentamientos en el mismo centro escolar, pues se pretende que prevalezcan intereses personales, corporativos, laborales, etc.

Esta serie de elementos y variables hace que, se tenga en cuenta que como factor importante de las relaciones en el ambiente escolar, sea considerada a la persona como eje esencial en estas interacciones, así como también la diversidad de partes que en constante movimiento nos trasladan al clima de trabajo.

Se ha hablado de las relaciones de trabajo o de personas en una institución, sin embargo es importante tener en cuenta que no sólo en las instituciones educativas se producen estos fenómenos sino que los encontramos en cualquier organización, llámese empresa, sistema, casa, fabrica, etc., pero es bueno que nos preguntemos que factores obstaculizan las relaciones en una organización.

Y así nos encontramos con que en una organización existen factores que no permiten la fluidez y la armonía, que precisan los encuentros personales, y evitarlos resultaría más saludable.

El autoritarismo. Considerado enemigo numero uno muy arraigado en las instituciones educativas que obstaculizan las relaciones humanas y de la convivencia en general. El hecho de querer imponer la propia opinión sin argumentos, sin tomar en cuenta lo que otros piensan es un hecho calificado como vil y por lo tanto obstaculiza establecer

vínculos de cooperación. Caso muy frecuente en algunas instituciones que por supuesto marchan mal; el autoritarismo conlleva a la agresión producto, de la no-reflexión, por tal motivo, no sería de sorprender que actos violentos por parte de miembros de la escuela fueran resultado de una postura autoritaria de los elementos que la integran.

El individualismo. En la realidad esta palabra tiende a confundirse ya que es verdad que la persona necesita su espacio para determinar que va a ser y en que medida lo va a lograr, mediante el aislamiento, pero esto no quiere decir que tiene que tomar posturas de cerrazón, de clausura, ya que su colaboración y sus aportaciones son tan valiosas como las de los demás elementos, si esto persistiera sería muy perjudicial para la persona como para la organización entera.

La rudeza interior. La falta de tacto, de sensibilidad, y de finura son un fuerte impedimento en el trato cotidiano en los centros y en cualquier otra dependencia donde se brinden servicios, a nadie le cuesta ser cortés interiormente, dejar salir esa parte de la sensibilidad que muchos desconocen. Llegar al entendimiento con los demás supone, entre otras muchas cosas, ser capaz de captar todos los matices que se dan en una determinada situación escolar, pero ello implica renunciar a esa coraza con la que algunas personas se revisten, no se sabe a ciencia cierta si, para hacerse menos accesible a los otros, o para protegerse de cualquier contratiempo inesperado que pudiera herirles o perjudicarles en sus intereses.

La inmadurez. La forma inmadura de reaccionar; el hecho de no asumir los propios errores, atribuyéndolos a terceros, ser incapaz de entender un fallo o una limitación en alguna circunstancia, aplazar las decisiones que requieren una respuesta urgente, o reaccionar de manera airada y sin control sobre sí mismo, son signos sin equivocarse de inmadurez personal que deterioran profundamente las relaciones humanas y las erosionan haciendo las cada vez más frías.

La indiferencia. Es un factor que estropea el trato de la convivencia diaria en las instituciones educativas, es la postura más real que limita de una manera mas acertada las relaciones, el desinterés y el desagrado.

Las relaciones humanas, cuando son autenticas se lanzan a la búsqueda de otros seres, aproximarse a ellos, para establecer un contacto que enriquezca mutuamente. Cuando se adopta una postura indiferente, la relación se ausenta, y es muy difícil llevarla a un buen fin, ya que la frialdad se encarga de eliminarla y convertirla en una pesada carga de trabajo.

Como se vio todos estos factores repercuten drásticamente en el ambiente laboral, sin embargo persisten y con demasiada frecuencia, la idea es de buscar el equilibrio de la organización. Posteriormente veremos otros detalles que tienen que ver con el ambiente laboral de las instituciones educativas.

Si bien los distintos actores de una organización educativa tienen diferentes trazos que los lleva a formar un grupo con diferentes objetivos y los convierte en una organización heterogénea, cada uno de ellos realiza distintas actividades y cuyo punto en común sería la formación de alumnos, además podemos decir que en teoría están interrelacionados , lo que nos llevaría a pensar que trabajan en equipo por el mismo fin, sin embargo por la dinámica interna de la institución, por las condiciones laborales que imperan en la escuela y por el proceso histórico en el que se ha venido formando el sector docente, estos grupos tienden a separarse entre si, como en su interior.

En ello tiene peso fundamental el perfil profesional heterogéneo de los maestros producto de su formación profesional, que además de ubicarlos en diferentes actividades, va construyendo imágenes diferenciadas sobre el status que al interior de la escuela tiene cada grupo de docentes.

En la escuela secundaria encontramos diferentes tipos de maestros desde aquellos egresados de la normal especialidad en primaria, en secundaria, egresados de universidad con título o pasantes, hasta técnicos, es por esta razón en ocasiones no se

tiene la participación necesaria por los miembros de la institución ya que esto ocasiona divisiones laborales, aislamientos grupales, etc.

“El docente ingresa con ciertos temores, pero con grandes ánimos; sin embargo en poco tiempo la práctica se envuelve en la cotidianidad, sin encontrarle sentido a lo que se está haciendo. Aunado a que dentro de la escuela encuentran condiciones que propician una labor rutinaria, actividades que llenan tiempos, que son improductivas y que poco propician la reflexión y la actualización permanente, esto se refleja en la atención a los alumnos, en las conductas, en las relaciones con los maestros, simplemente en el desempeño laboral”²⁴.

Ser maestro de secundaria no es fácil ya que se enfrentan a muchos retos, sabemos que muchos de los profesores que imparten materias en las escuelas secundarias, carecen de técnicas pedagógicas sin embargo tratan de subsistir ante la situación económica que se vive en el país, a muchos de ellos ni si quiera sienten agrado por la docencia sólo que lo hacen por necesidad, a lo que voy; es uno de los principales problemas que ocasiona conflictos en las relaciones de la escuela, no hay identificación con la materia, alumnos, la escuela y los propios compañeros, en general.

Ahora bien si le añadimos la fragmentación que se hace de las horas de trabajo para los maestros, en contrataciones temporales, es más grave darnos cuenta que podemos encontrar maestros dando clases en tres escuelas en distintos horarios, cubriendo interinatos, a veces en un mismo horario lo que es peor; ¿De qué manera se puede buscar la relación de maestros cuando sólo se la pasan corriendo de escuela a escuela, quedando mal en ambos centros por así decirlo.

²⁴ Este comentario fue tomado de una ponencia que se dio en el centro de actualización del magisterio del distrito federal donde el tema central fue LA PROBLEMÁTICA DE LA ESCUELA SECUNDARIA EN EL DISTRITO FEDERAL Y EL PERFIL DEL DOCENTE. Marzo 13-14,2003.

Ser maestro de secundaria no es impartir clases, poner trabajo, calificar y ya, ser maestro implica ir más allá de, establecer relaciones, es buscar soluciones a problemas dentro del aula y de la escuela cooperar con los alumnos, padres de familia y maestros, en fin coadyuvar en el quehacer educativo para lograr el objetivo de la institución, trabajar con responsabilidad.

Para lograr abatir parte de esta problemática, La Ley General de Educación (Diario Oficial, 1993) originada en el ambiente de modernización de los años noventa, ordena en su artículo 5° transitorio que el nivel mínimo de todo maestro de educación básica debe ser el de licenciatura, lo cual se le reconoce como una regulación de una situación del personal docente. No obstante, a la fecha el número de profesores que cuentan con título profesional constituyen una minoría del total del magisterio.

Sin embargo muchos de los problemas persisten en la vida cotidiana de la escuela y con ello la triste realidad generando problemas en el sistema educativo, que se han ido siendo cada vez crónicos.

El hecho educativo no puede pensarse en un contexto donde directores y maestros llegan tarde a la escuela o se ausentan constantemente de sus actividades laborales. Los retardos y las inasistencias constituyen a mermar el tiempo real de trabajo, destinado a la enseñanza, afectando a los adolescentes, quienes reciben el servicio. A esto también se le puede añadir la celebración de juntas o eventos, que en muchas de las veces contribuye, a un desperdicio de tiempo, sin faltar mencionar que en muchas ocasiones los maestros salen antes de que termine su hora de clases, justificándolas diciendo que son de orden personal.

Este tipo de casos se da con mucha frecuencia en las instituciones, donde el compromiso de los profesores es muy precario con el servicio que prestan, son comunes en escuelas donde no hay una organización adecuada, carecen de comunicación, y no existe supervisión por parte de las autoridades de la escuela, donde al no haber esa se contribuye más a tolerar este tipo de hábitos, el ámbito laboral es pesado, y existe un desconocimiento de objetivos claros y precisos. Carecen

de liderazgo, el maestro como líder debe cumplir con una serie de características, responsabilidad, influencia, convencimiento, carisma, actividad física y mental, actitud, conocimiento, análisis y visualización que encaminen a los fines propuestos, siempre con mira a resultados idóneos en pro del propio interés y crecimiento integral de los alumnos.

Todo esta gama de situaciones que se viven a diario en las instituciones recaen en todos y cada uno de los miembros que se relacionan con la escuela, pero el grupo que más se ve afectado es el de los alumnos.

existen mecanismos que tratan de controlar problemas de esta naturaleza como lo son los reportes por (retardos o inasistencias), pero por lo general constituyen un evento de conflictos con los profesores ya que afecta su salario y por si fuera poco limita su participación en carrera magisterial, añadiendo el favoritismo existente para algunos.

La vida escolar no es solo un sistema de reglas y regulaciones unitario, monolítico y riguroso, sino un terreno cultural caracterizado por diferentes y variados grados de acomodación, impugnación y resistencia. (Mc. Laren, 1984: 27).

Los alumnos que estudian la escuela secundaria están en un proceso de acomodamiento de ideas, muchos de ellos pasan por la adolescencia, y esto hace que su comportamiento en ocasiones sea tan uniforme y variado, sin embargo la acción de los estudiantes de secundaria se encuentran en el cuadro donde lo primordial en la institución es acatar y cumplir las reglas, poniendo en practica vivencias culturales que se traen desde el hogar, así como en la sociedad en general, elementos que repercuten bastante en la vivencia escolar.

Al estudiante en la escuela secundaria se le exigen bastantes requisitos que cumplir, con el fin de adaptarlo a los lineamientos normativos, se le pide apropiarse de saberes, que posteriormente han de influir en la dinámica escolar.

“Al mirar la escuela como portadora de una cultura dominante, se minimizan procesos diferentes de resistencia en el tránsito de los estudiantes por la escuela, como son los de adaptación, apropiación o acomodación, así como las diversas trayectorias que la vida escolar tienen para los alumnos en general, los estudiantes se apropian de una nueva cultura mientras que otros no logran identificarse con su realidad y terminan desertando sin haber entendido jamás el papel de la escuela. La escuela secundaria es el lugar donde los alumnos tienen que reafirmar muchos de sus conocimientos que han adquirido por las etapas anteriores y que para permanecer en ella se tienen que apropiarse del sistema y de sus reglas, aunque cuando estos concluyen con esta etapa formativa, muchos de ellos, actúan como si nunca hubieran pasado por ella, producto de una desvinculación con la realidad de muchos centros escolares, donde exigen a los maestros que los alumnos no deben de ser reprobados”²⁵.

El futuro de los alumnos en las escuelas secundarias se condiciona por la escuela y por los profesores, así como por los padres de familia, quienes deciden que es mejor para ellos tomándose las atribuciones para su formación, respecto a conocimientos y normas.

Ser alumno de secundaria no es fácil, ya que el ingreso a esta marca un paso gigantesco en los saberes que los alumnos antes se habían apropiado, es dar un giro de 360 grados de primaria a secundaria, es aquí donde inician otros aprendizajes diferentes a los que habían tenido, tal es el caso como el de tener varias materias con distintos profesores en un solo día, así como distintas exigencias por parte de cada uno de ellos, donde cada uno al entrar pone las reglas del juego y decide sobre que base trabajar, responsabilizarse de sus calificaciones, y por si fuera poco el maestro lo cataloga de irresponsable y en un primer momento poniendo barreras y restricciones que ocasionan miedo y temor hacia muchos de ellos.

²⁵ La escuela es una organización de reglas y normas que los integrantes tenemos que acatar, sin embargo el papel del alumno frente a la escuela está muy restringido por los reglamentos que condicionan su permanencia en ella, como prefecto en la institución me di cuenta del papel que juega el alumno, ya que cada uno posee una ideología distinta de la disciplina escolar, consecuencia de una formación deficiente anterior, frente a estas situaciones trata de acoplarse y tomar las reglas aunque en ocasiones le cuesta trabajo y termina abandonándola. Los que permanecen aceptan las condiciones, pero cuando terminan el nivel se olvidan de su formación, por falta de identificación con el sistema. Aunque cabe mencionar que muchos de ellos permanecen por la presión de los padres, sin embargo no aprovechan las clases y el maestro les regala la calificación.

Dentro del aula de clases se vive un proceso cultural totalmente variado, tenemos una diversidad de alumnos con diferentes niveles culturales, con distintos valores y actitudes, la convivencia e ideas en grupo se mezclan y se transmiten ocasionando divisiones con intereses y afinidades propias, tomando posturas nuevas que con el paso del tiempo trascienden en situaciones que muchas de las veces les afectan, como el hecho de salirse de clases, de faltarles el respeto a los maestros, irse de pinta, llegar tarde, no cumplir con las normas establecidas en el centro escolar, etc, que en ocasiones esto se convierte en reacción de mayor importancia que su formación académica, muchas de las veces al alumno que no cumple con el uniforme, credencial, cabello corto, etc; se le limita la entrada hasta que no cumpla con lo que establece el reglamento, o se le tiene en la dirección perdiendo el tiempo mientras las clases se dan en el aula.

“Todas estas manifestaciones del alumno son causadas por la falta de valores y por lo consiguiente acompañadas de actitudes poco aceptadas en las instituciones educativas, valores que debieron ser construidos en el centro de una familia. Un valor es la cualidad por la que un ser, una cosa o un hecho despierta mayor o menor aprecio, admiración o estima. Las actitudes, son tendencias o disposiciones adquiridas que predisponen a adquirir de un modo determinado un objeto, persona, suceso o situación y actuar consistentemente frente a ello”²⁶.

Los adolescentes no conceptualizan estos términos, ellos los manifiestan de acuerdo a sus intereses, provocaciones, inclinaciones y/o impulsos propios de su edad; están en el proceso donde todo les adolece: una caricia, un regaño, una llamada de atención o una invitación, son totalmente determinantes en ellos para actuar o para quedarse quietos.

Entre los alumnos hay adolescentes que no han querido integrarse como miembros en la sociedad estudiantil, se les dificulta entrar en un sistema de normas y reglas ya que para ellos resulta difícil apropiarse de una disciplina que siempre han carecido.

²⁶ La Problemática de la Escuela Secundaria en el Distrito Federal y el Perfil del Docente. op.cit. marzo, 13-14, 2003.

Cuando el alumno va entrar a la escuela se le extiende un reglamento de derechos y obligaciones, que es leído por él y padre o tutor, que deben firmar en el momento de la inscripción, donde ambos se comprometen a cumplir. Este reglamento esta basado en uno general para todos las escuelas secundarias. Reglamentos que contiene más obligaciones que derechos.

Las escuelas han realizado técnicas que permitan controlar la conducta de los adolescentes, como lo son las famosas hojas de reportes conductuales que cada uno de ellos tienen y donde se lleva un seguimiento de su conducta con registros de fechas, y gravedad cometida, al tener un número elevado de reportes y dependiendo la falta el alumno se le sancionara con llamar a sus papás, suspensiones temporales y definitivas.

Otros profesores como orientadores o prefectos ponen a un jefe de grupo que vigile a los de su grupo y comente los problemas que se suscitan en su salón de clases, pero en muy pocas veces da resultado ya que se convierte en cómplice de sus demás compañeros, o se crean conflictos en el mismo grupo por esta tarea encomendada a X alumno, donde en ocasiones lo entienden los alumnos como un sistema de privilegios, juzgando a la persona encomendada como el consentido, ocasionando conflictos en el aula.

Muchos de los maestros justifican la adolescencia con la falta de interés de los alumnos, frente al trabajo académico; así la reprobación es producto de que no trabajan por flojera, falta de material, que es un descuido, así como la mala conducta o desatención de los padres en la educación de sus hijos, que por su edad deben ser más vigilados. La condición de los adolescentes es catalogada en la escuela a través de los siguientes rasgos:

- ❖ Irresponsabilidad, incumplimiento.
- ❖ Falta de interés en el estudio, apatía.
- ❖ Tendencia a violar las normas,

❖ Sentido gregario.

Los maestros ante situaciones como estas toman distintas posturas, unos buscan el acercamiento a los alumnos, otros les da igual y no se preocupan, los ignoran con el fin de no desgastarse y otros buscan la confluencia, sin embargo muchos de los alumnos buscan el acercamiento, te platican con el fin de lograr afectividad, dependiendo de la acción que el maestro ejerza dentro del aula.

1.6 Calidad de la Educación y Gestión Escolar.

Actualmente en muchas de las instituciones se habla de calidad de la educación, es constante la organización de eventos donde el tema de discusión cuestiona la calidad de la educación y como repercute en el desarrollo del país esto nos lleva a pensar que hay serios problemas que tienen que resolverse en el ámbito educativo, ya que partimos de un proceso a largo plazo que no ha dejado ver los frutos, donde se diga lo contrario.

Para tales efectos en México la educación se ha ampliado de una manera trascendental, sin embargo en la realidad esto parece no haber sucedido, ya que se cuenta con estudios recientes donde la conclusión ha sido de resultados deficientes.

“ El aspecto más alarmante es el bajo rendimiento académico, que se refleja en las calificaciones de los alumnos en exámenes que los interrogan sobre los contenidos de los planes de estudio que han cursado. Los exámenes de admisión que se aplican para el ingreso a secundaria, bachillerato y licenciatura de escuelas públicas, arrojan calificaciones promedio reprobatorias, en algunos casos muy inferiores a cinco. La ineficiencia escolar es preocupante en sí misma, pero lo es más por que esconde una ineficiencia social”²⁷.

La expansión educativa de las ultimas décadas ha permitido el acceso a la educación formal a grupos sociales excluidos por muchas razones, entre las principales esta la económica. No obstante se ha reproducido dentro del sistema un mecanismo de discriminación social: los servicios educativos que se ofrecen a los grupos más pobres

²⁷ GUEVARA Niebla, 1992. La Catástrofe Silenciosa. Fondo de Cultura Económica; p. 16.

de la sociedad son los de peor calidad y los niños provenientes de esos grupos registran los mayores índices de fracaso escolar.

Lograr resultados satisfactorios resulta muy difícil, por ejemplo en educación básica “los estudios de secundaria presentan los más altos índices de eficiencia terminal del sistema educativo”²⁸.

No lo es así para el aprovechamiento escolar, pues este refleja un alto grado de ineficiencia, lo cual es evidente con los altos índices matriculares en un inicio y las bajas que a través de cada ciclo van surgiendo.

Sin embargo es importante aclarar que los alumnos egresan de la secundaria con graves problemas de aprendizaje a tal grado que muchos de ellos, al ingresar al bachillerato ni siquiera participan en la selección del alumnado, por no conseguir el mínimo de aciertos requeridos para participar en el concurso.

Los temas de calidad y equidad de la educación han sido debatidos durante los últimos años, numerosas investigaciones y escritos se han elaborado en relación a la eficiencia terminal, fracaso escolar, la inequitativa distribución de los recursos entre regiones y zonas, el aprovechamiento de los alumnos, ha llevado a suponer que la calidad de la educación declinó o es mala. En estos momentos se puede suponer que la antigua educación era de mejor calidad, ya sea por la formación docente, o por el tipo de número de la población con acceso al sistema educativo, sin embargo se intenta activar la calidad educativa producto de las transformaciones de la sociedad y de las exigencias de este sistema escolar.

Cabe mencionar que en los países en vías de desarrollo se encuentran con muchos problemas de calidad en sus escuelas públicas. Es frecuente ver que los niños que pertenecen a familias de clases altas asisten a escuelas privadas, el salario de los profesores es bajo, el material es inadecuado etc.

Recordemos que “la gestión escolar se empieza a vincular a la calidad de la educación cuando se comienzan a cuestionar, a partir de resultados de investigación,

²⁸ ²⁸ GUEVARA Niebla, Op. Cit, p. 44.

los consientes hallazgos de la investigación educativa de los años cincuenta hasta los ochenta, relativos prácticamente al peso “determinista “ de las condiciones socioeconómicas y culturales externas sobre las posibilidades de logro de los alumnos. Debido fundamentalmente a un importante viraje de la investigación educativa, que diversifico sus metodologías, volvió sus ojos a la escuela y al sistema, y se pregunto sobre las variaciones en las características de la oferta y su papel en la explicación de la igualdad”²⁹.

A esto se cuestiona y se comienza a considerar que en efecto hay mucho que se puede hacer desde el Sistema Educativo para empezar a desvincular educación de desigualdad.

Ello siguen los conocidos estudios de escuelas “efectivas” y poco mas adelante “sobre enseñanza efectiva”, que permiten identificar una serie de correlatos, muchos de ellos principios de decisiones de una escuela, de calidad de los aprendizajes de los alumnos.

No obstante, estos resultados de la investigación educativa reciente pueden asumir una nueva crítica de lo que parece indicar dichos hallazgos de investigación entre (gestión escolar y calidad de la educación), pues ello nos da la oportunidad de problematizar una relación que en algunos sectores se viene dando por supuesta. Ello nos impide en muchos casos plantearnos las preguntas importantes para seguir aprendiendo en la práctica educativa acerca de las posibilidades y limitaciones de esta relación. Más grave aun, puede limitar nuestra percepción de los riesgos que puede implicar suponer que todo mejoramiento en la gestión escolar producirá automáticamente un mejoramiento de la calidad de la educación.

Sabemos que el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque cabe mencionar, que lo adopta como un instrumento novedoso que se encarga de reconfigurar los servicios educativos, así también se pretende lograr

²⁹ Para el caso de México, el estudio de Muñoz Izquierdo et al ., “El síndrome del Atraso Escolar y el Abandono del Sistema Educativo” , en Revista Latinoamericana de Estudios Educativos Vol. IX N° 3

mejores niveles de eficiencia del mismo sistema. Se entiende que la gestión requiere un responsable; para que sea adecuada, dicho responsable debe ser líder, que dicho líder debe relacionarse con el quehacer central de la escuela, que es formar alumnos. Pero también se tiene en cuenta que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone esta en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen con los distintos actores de la comunidad educativa - incluyendo la comunidad externa y de estos entre sí.

Como se ha visto anteriormente gestión es un sustantivo que denota acción, supone cierta intencionalidad y cierta direccionalidad de los sujetos involucrados. Gestión escolar es asociada con la planeación, dirección, control y evaluación; así como con el quehacer cotidiano en el que dicho proceso administrativo se va ejecutando. Así las interrelaciones que la escuela establemente favorece y, la forma como procura que se tomen las decisiones, no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa actividad ha venido construyendo .

La gestión escolar, por lo tanto, parece implicar seguramente entre muchas cosas la capacidad del director de la escuela para generar una definición colectiva pero a la vez dinámica de formas de lograr el objetivo central de una escuela, formar a sus estudiantes. Dichas formas tienen que ver con la manera de cómo se toman las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interacciones que se promueven, se favorecen, se aceptan se toleran, se disuaden o se sancionan. Ello va conformando una imagen al interior y al exterior de la escuela con la cual se logra que quienes pertenecen a ella se identifiquen entre si y con sus objetivos.

En la gestión escolar se trata de identificar problemas y aplicar procedimientos y técnicas, novedosas e innovadoras, unificando dinámicas de trabajo, optimizando los recursos, haciendo uso de la creatividad; así como, de la innovación; vale la pena

(tercer trimestre), 1979, permitió abrir este campo. Tomado a su vez de Antología de Gestión Escolar.

mencionar la diferencia entre ambos términos. La primera se refiere a tener ideas novedosas, mientras que la segunda a la elaboración de cosas nuevas.

La creatividad, propicia el rompimiento de formas o moldes tradicionales establecidos y por ende, propone adoptar puntos de vista distintos, para trabajar en equipo, ante situaciones que se tengan que enfrentar, con miras a lograr la calidad de nuestra escuela.

Cuando hablamos de la calidad de la educación nos referimos al hecho de cumplir con los objetivos de la educación, que estos proporcionen al educando las herramientas que lo hagan sentir capaz de iniciar procesos donde se compruebe que realmente se cumplió con las metas para cada alumno, no importando condición social ni espacio geográfico donde el educando habite. “ La calidad se define mejor como el grado en que los niños aprenden las habilidades básicas y el conocimiento necesario para funcionar en una sociedad moderna y utilizar estas habilidades en su vida”³⁰

Una educación básica para ser de calidad debe ser relevante; es decir, debe sobresalir, ser significativa ante la sociedad. Una educación de calidad debe ser relevante a la etapa de desarrollo, las necesidades y los intereses del niño que desde hoy es persona. De la misma manera, un sistema educativo de calidad debe mostrar un interés para avizorar escenarios que permitan imaginar los requerimientos y exigencias que el medio le impondrá cuando este niño llegue y/o ingrese al mercado de trabajo.

En la escuela misma se producen y reproducen prácticas desfavorables para el mejoramiento de la calidad y la equidad del servicio educativo. Los planteles que imparten la educación secundaria son diversos por el contexto en que se ubican, por las tradiciones culturales que se han formado en cada nivel educativo y también por los resultados que obtienen sin embargo, es posible señalar que también en la escuela se generan y reproducen prácticas que provocan que, pese a los esfuerzos de la política educativa (producción y distribución de materiales, actualización de profesores,

³⁰ Revista de Educación Moderna para una sociedad democrática. 2003, N. 23. Secundaria: El Cambio desde los Educadores, p. 80.

programas de estímulos al desempeño profesional), persistan las prácticas de enseñanza y de evaluación que impiden mejorar los resultados

“Una escuela de calidad debe poder dar respuesta a las necesidades individuales y a las sociales. De manera muy especial, una escuela relevante debe formar desde ahora sujetos críticos y participativos capaces de ir construyendo una sociedad en la que la democracia, además de constituir una forma de gobierno, se convierta en una forma de vida”³¹.

Hasta el momento hemos trastocado mucho el tema de calidad, pero sería importante señalar que es la calidad.

La calidad tiene como meta ofrecer bienes y servicios que satisfagan completamente a los clientes (internos y externos) atendiendo a sus expectativas.

“Una educación de calidad debe apuntar a los resultados, pero tener bien en cuenta el proceso. Atender a la diversidad de contextos de partidas de los estudiantes, prestar atención a los factores de exclusión y fomentar actitudes exclusivas tener en cuenta a todos los alumnos, en todos los contextos y variedad de la situaciones”³².

La calidad es la serie de atributos que nos hacen sentir bien y satisfechos con los resultados que deseamos; así podemos hablar de una escuela o educación con eficacia.

La eficacia: capacidad para lograr los objetivos con la totalidad de los alumnos mediante óptimo uso de los recursos; que teóricamente deben cursar el nivel y el tiempo previsto para ello.

La eficacia la cual incluye (cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje) son, todos ellos, objetivos educativos, incluso la cobertura, que pudiera suponerse como meramente relevante numérico, difícilmente puede aumentarse si no se es capaz de proporcionar una educación relevante – si no se es capaz de atraer a quienes

³¹ Programa Nacional de Educación (2001 – 2006) , P. 115.

³² PEREZ Juste, LOPEZ Ruperz, 1996. Hacia una educación de calidad. p.10 .

hasta ahora no han tenido el interés suficiente por acercarse a la escuela -. Lo mismo puede decirse de los índices de deserción: si no se ofrece una educación relevante, difícilmente podrá retenerse a quienes tienden, por otro tipo de condiciones a abandonar la escuela.

Históricamente este término ha recibido especial atención y ha sido objeto de continuo monitoreo. Cabe mencionar que, en la medida que un sistema educativo logre abatir los índices de deserción y de reprobación, estará también aumentando su eficacia pues estará evitando el desperdicio y liberando los espacios ocupados por quienes debieran ya encontrarse en otro grado o nivel educativo.

La equidad: Implica dar más, apoyar más, a quienes más lo necesitan, sin un mecanismo como este no se podrá lograr un sistema eficaz que asegure el logro de los objetivos con la totalidad de los alumnos.

El desafío histórico de la educación es formar individuos capaces de participar en la construcción de su futuro así como de una sociedad más justa, equitativa y democrática, que garantice, a todos, oportunidades reales de lograr lo que para su cultura o para si mismos signifique el bienestar.

1.7 Características de la Gestión.

En este apartado se darán a conocer de manera concreta las principales características del mecanismo de gestión aplicado al ámbito educativo.

De esta manera tenemos que la gestión empieza retomando viejas practicas administrativas en forma selectiva, desarrolla nuevas teorías que ayuden a la resolución de los procesos, tanto del sistema como de las instituciones, y dentro de este mecanismo, se articulan los elementos de la organización, así como la

administración de los recursos educativos, a fin de alcanzar los objetivos propuestos de manera más eficiente, al tiempo que se plantea que directivos y plantilla docente cambien su tarea dentro del proyecto propio, asumiendo sus responsabilidades académicas y administrativas.

“Una característica del mecanismo de gestión, es que a partir de una corriente establecida, surge como rompimiento de moldes; es decir, la adquisición de puntos de vista distintos a los habituales que buscan futuros más promisorios a los que antiguamente existían, por ello surge como una alternativa que concreta situaciones novedosas que propicien el cambio y mejoramiento en las instituciones escolares”³³.

Un proyecto de gestión se caracteriza por la propuesta de involucrar de manera real a todos los elementos que interactúan entorno al problema y de orientar, el tipo de educación, los medios y los recursos que se pueden disponer para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

Dentro de una institución necesitamos (elementos con valores), comprometidos con su trabajo, dispuestos a propiciar el cambio y sobre todo vocación de servicio, sin olvidar que debe ser una gestión democrática y participativa, en tanto que el quehacer educativo se comparta con responsabilidad sin hacer hincapié en niveles de jerarquía dentro de los planteles educativos y del sistema educativo en general.

1.8 El Director de la Escuela Secundaria y la Gestión Escolar.

La dirección escolar en secundaria, esta constituida por un director, el cual es la máxima autoridad y es a quien le corresponde representar a la escuela en actos oficiales, así como, planear, organizar, dirigir y verificar que el conjunto de actividades encaminadas al cumplimiento de los planes y programas establecidos por la Secretaría de Educación Pública, se cumplan.

³³ Ramírez C, Raúl. 2000. Gestión Escolar en Nivel Secundaria. P. 44.

Dentro de la célula de relaciones existentes en la escuela secundaria que impacta en la definición del trabajo escolar, su organización y orientación, los directores desempeñan un papel importante, hacen cumplir las disposiciones normativas, sirven de enlace entre las autoridades superiores y el personal a su cargo, son los encargados del buen funcionamiento de la institución. Las concepciones y contenidos que ponen en juego en la gestión de su escuela, influyen en muchos de los procesos escolares que le dan perfil a cada plantel u organización escolar.

El director de una escuela, personaje central que define las actividades de la escuela, dentro del marco de las limitaciones impuesta por el contexto particular en que se mueve, ejerce el liderazgo en un ámbito no exento de conflictos y para ello requiere del apoyo de aquellos a quien dirige.

La actitud de un individuo frente a otros con jerarquía de mando es lo que reconocemos como autoridad. Este crédito dado a una persona, le reviste de poder frente a un grupo, ejercido gracias a su actuar mandatario: la expresión de sus ideas y conductas le confieren situación de estado alto de aquellos que se subordinan a su autoridad.

En algunos estudios sobre la vida cotidiana de la escuela en México, aunque no enfocados específicamente al papel de los directivos, estos aparecen como personajes importantes en la definición de la organización, las relaciones y las actividades escolares. Así encontramos el análisis de los procesos de negociación que se generan entre padres y director para lograr el mantenimiento de la escuela y los saberes e intereses que ambos ponen en juego; el papel de los directivos en la definición del trabajo de los maestros y en la existencia social y material de la escuela, o la influencia de los directores y supervisores en la vida sindical y laboral de los maestros”³⁴.

Los directivos son sujetos investidos de autoridad que ejercen a través del matiz de su experiencia, concepciones y estilos personales, a pesar de esto la escuela es un conjunto colectivo que requiere de la acción conjunta, por lo que los directivos intentan

³⁴ SANDOVAL Flores, Etelvina. La Trama de la Escuela Secundaria. Editorial Plaza y Valdes, México de 2000, p. 178.

mantener el equilibrio entre el necesario control para el mantenimiento y funcionamiento de la escuela y los intereses del resto del equipo. Cabe mencionar que en el desempeño de la dirección existen componentes de autoridad, control y dominio, junto con el convencimiento, la negociación y el cultivo de relaciones.

Ahora bien debemos tener en cuenta que la función directiva en una escuela esta determinada por la naturaleza de su organización, luego entonces, la función del director será diferente según sea su organización como medio para lograr la educación de los alumnos, la función directiva cambiará en cuanto el objeto de su atención no sea la educación en su totalidad de los alumnos.

Una de las tareas primordiales de la función directiva es el de concientizar a los alumnos acerca de la importancia que tiene su formación en términos sociales, acción reforzada por todo el equipo docente. El director de la escuela secundaria, tiene diferentes matices, su labor puede ser innovadora, es decir, busca la forma de sobresalir y de garantizar que se logren los objetivos deseados.

“Druker habla de tres funciones del todo directivo.

- 1)Velar por las finalidades y la misión específica de la institución.
- 2)Obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador, consiga resultados.
- 3)Encausar las influencias y las responsabilidades sociales”³⁵.

Una misión específica de la empresa de negocios es conseguir el optimo rendimiento económico. Sin embargo para las demás empresas, que llamadas instituciones (incluidos los centros educativos), la economía constituye una restricción; aquí valdría la pena mencionar que no es verdad ya que las instituciones privadas la economía tiene gran peso, que incluso es más importante que el aspecto pedagógico.

³⁵ DRUKER P. 1975. La gerencia. El ateneo, p. 78.

El puesto de un directivo en ocasiones suele ser complejo, depende en gran medida de su labor activa y participativa en el ámbito de la organización.

Si el director no busca un trabajo participativo por parte de los profesores ni pretende encauzar las influencias y responsabilidades sociales, de igual manera no está cumpliendo con las funciones de director, por lo tanto dentro de este pequeño contexto podemos reconocer y darnos cuenta que el papel del director está mal aplicado en los sistemas educativos, no cumple con las funciones mínimas, en muchas ocasiones el director se inclina más por aspectos burocráticos de la institución, el acrecentar más a su escuela mediante infraestructura y las relaciones externas, así como la normatividad, pero el problema reside aquí en que se olvidan de su objetivo general que de acuerdo a mi opinión asegurarse de que los alumnos realmente estén aprovechando la instrucción que se les brinda y apoyar para que en conjunto se logre una mejor calidad de los servicios que la institución brinda.

En México, el director de secundaria suele asumir un papel de vigilante de alumnos y maestros, en la entrada, salida y durante el recreo, aunque esta postura puede llegar a distorsionarse, cayendo en la prepotencia y arrogancia que algunos directivos muestran hacia la comunidad escolar en general.

La función directiva en un centro supone conseguir intencionalmente resultados relacionados con los fines específicos del centro, mediante el trabajo productivo de las personas que allí colaboran (padres, profesores, autoridades locales, personal no docente, etc.).

Para cumplir con esta función el directivo necesita realizar una serie de tareas típicas, como las siguientes:

- Analizar: que supone saber informarse, distinguir entre información importante y secundaria, reconocer la validez de las fuentes de información y establecer los canales de comunicación, etc.

- Enjuiciar la información de acuerdo con criterios relacionados con los fines del centro educativo.
- Definir: una situación relativamente mejor.
- Decidir: que se va a intentar mejorar y coordinar los intentos de mejora de las personas a su cargo.
- Orientar: a los profesores y a otras personas relacionadas con los centros para que sepan trabajar en función de estos resultados, deseados y previstos y, por lo menos en parte, alcanzables.
- Planificar: los medios necesarios para lograr lo previsto.
- Ejecutar: las tareas propias de su área de responsabilidad, que siempre estarán en función de los fines generales del centro.
- Evaluar el proceso de mejora y los resultados conseguidos.

Lo que se acaba de escribir es un extracto de las tareas que debe realizar un director escolar, retomadas de algunos manuales de organización escolar.

La unidad de la organización dependerá principalmente de la influencia de las personas con la autoridad conferida para coordinar y orientar a los miembros de la organización y de acuerdo con el buen funcionamiento de los canales de comunicación. La mejora de la organización dependerá de la calidad de los objetivos planteados, de la capacidad de análisis de los directivos y de su capacidad de reconocer la influencia que los distintos elementos de la organización tienen sobre los demás y su capacidad técnica de conseguir lo deseado.

Aurora Elizondo, Huerta, dice que el directivo debe enfrentar los siguientes retos:

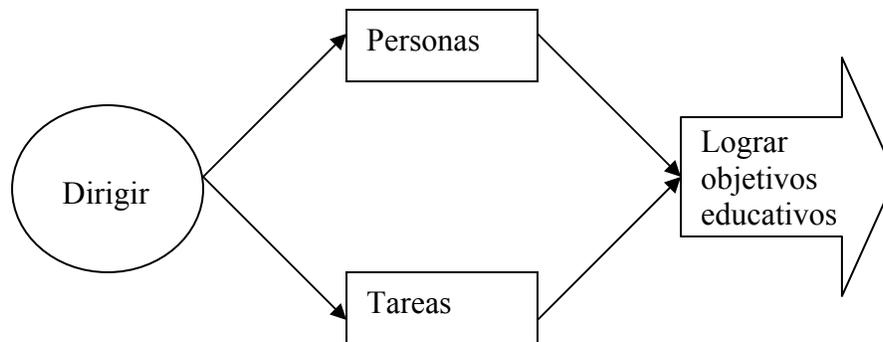
- Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas y las necesidades grupales.
- Buscar un balance entre las necesidades institucionales y personales.
- Armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales.

- Integrar las experiencias y capacidades del personal en contraste con las necesidades de la comunidad.

El directivo debe buscar los medios idóneos para realizar las tareas de gestión, apoyando los cambios y las transformaciones necesarias entre los nuevos contextos educativos.

“La función de la dirección comprende tareas que imponen la profesionalización del directivo; es decir los directores deben contar con los conocimientos y habilidades relacionados con las siguientes dimensiones institucionales”³⁶:

1. Dimensión pedagógica.
2. Dimensión social.
3. Dimensión política.
4. Dimensión administrativa.



El directivo es un agente de apoyo a la escuela, su función principal es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos.

Como líder debe dirigir al gran número de personas de la organización escolar, para que obtengan colectivamente los objetivos en un esfuerzo conjunto de colaboración.

³⁶ ELIZONDO Huerta, Aurora. 2001. La Nueva Escuela II, p. 19.

CAPITULO II. ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SU ÁMBITO DE ESTUDIO.

En el presente capítulo se sientan las bases para entender la importancia que tiene la organización dentro de una institución educativa.

Dentro del proceso administrativo en el ámbito educativo la organización se realiza en dos niveles uno de carácter general y el otro a nivel particular.

El primero va íntimamente relacionado con la organización y administración educativa, que parte de las leyes nacionales que emanan de la Constitución Política Mexicana y demás decretos que tratan sobre educación.

El segundo nivel se refiere al campo institucional y particularmente al escolar, es el punto que nos interesa analizar, por que la educación en México es la base del progreso y desarrollo político, económico y social.

En nuestro país se cuenta con una educación privada y una educación pública, la privada es impartida en instituciones particulares, la educación pública está a cargo del gobierno del Estado.

La escuela enfrenta dificultades muy graves que repercuten en el proceso de enseñanza-aprendizaje: las condiciones de las escuelas son inadecuadas, e insuficientes para el desarrollo de las funciones, se habla de una organización deficiente y de una administración educativa poco alentadora, la primera trata de juntar a los grupos para trabajar en armonía utilizando los medios para lograr una estabilidad y la segunda planea, dirige, organiza y ejecuta y controla las distintas tareas que se encuentran en el quehacer educativo.

Las actividades de trabajo del maestro son diversas, y no necesariamente concentrado en la labor académica, participa en comisiones, en juntas de trabajo, combina su trabajo docente para conmemoraciones, festejos, etc.

Es conveniente en un estudio como el presente, conocer las líneas maestras sobre las que sería deseable asentar un planteamiento sistemático de la ciencia,

dedicado al análisis de aspectos en estrecha relación con la organización escolar, ya que este será el cimiento de nuestro estudio requisito esencial para el éxito de nuestro trabajo. Por la misma razón, es a mi parecer, indispensable investigar con detenimiento los términos que le dan fuerza a esta investigación.

2.1 Definición de Organización.

Si utilizamos una búsqueda minuciosa, a través de la metodología estricta o de procedimientos más adecuados, de la palabra organización en distintas publicaciones, donde la pudiésemos encontrar. Nos daríamos cuenta de las variadas veces con que aparece en campos tan diversos, como el social, el cultural, el económico, el político, el militar, el sanitario, el empresarial, el escolar, etc.

De este modo nos encontramos, por ejemplo

La Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de las Naciones Unidas,(ONU), la Organización del Atlántico Norte. (OTAN), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, etc, en fin existe una gran variedad de organizaciones que sería muy extenso enunciarlas.

Hablar de organización es evocar a un conjunto de personas que tienen objetivos propios, a ello se puede adherir la idea de orden, método sistema, estructura, conjunto de diversos aspectos para hacerlos converger en una determinada meta propuesta y requerida.

Si acudimos a una terminología de carácter científico nos encontramos que “organizar es establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios y las personas adecuados”³⁷.

³⁷ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1995). Madrid, Espasa Calpe. Tomo II, p. 1482.

Organización: “ es el sistema que permite una utilización de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización), y el personal que lo debe ejecutar”³⁸.

De esta manera podemos decir que la organización es la forma en la que se relacionan los elementos de una institución, las situaciones que establecen entre ellos, así como los mecanismos de actuación para lograr sus objetivos.

La escuela, como construcción social, tiene todos los requisitos formales que se exigen en una entidad para ser considerada como una organización.

Tiene unos fines, en ocasiones mas o menos inciertos, pero claramente descritos en las formulaciones teóricas y legales de la misma.

“Las escuelas son entidades administrativas localizadas y dirigidas a la instrucción directa de los jóvenes, normalmente en un lugar definido” (Tyler,1991).

Esta integrada por miembros que pertenecen a ella mediante tramites, como inscripción en el caso de los alumnos y contratación en el caso de los profesores, personal de administración, estructuras jerárquicas, normas de funcionamiento, así como de un territorio material y espacial que le identifican en el tiempo y en el espacio

Como vemos estas podrían ser características que presenta toda organización educativa, sin embargo hay otras que complementan y le dan más coherencia a las organizaciones en general, en una institución educativa a simple vista son las que se aprecian con mayor énfasis.

La organización se presenta como una acción y un proceso que esta continuamente ejecutándose y que por su propia naturaleza hace demandar, actos diversos y múltiples, que conducen a un fin concreto y previsto con anterioridad.

³⁸ FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, 1977. El Proceso Administrativo. P. 136

La organización por otra parte es un conjunto de elementos que buscan alcanzar los objetivos de la empresa, lograr las metas que pueden ser observadas como dignas de valoración buenas o malas según sea el caso, de esto depende que en muchas ocasiones se afirme “la organización académica ha sido perfecta” o que se diga “la organización en esa empresa es pésima”.

Así mismo

“La organización es un sistema de actividades humanas cuyas funciones buscan la creación, la transformación y el intercambio de servicios y puede ser analizada como un entrelazamiento de economías, donde el intercambio es un factor distributivo y la coordinación el factor creativo. Bernard ahonda más en el concepto de organización al concebirla como el conjunto de acciones enfocadas hacia un propósito determinado y en la que debe existir siempre un equilibrio dinámico, es decir, enfatiza la interacción entre la organización y su entorno”³⁹.

“Las organizaciones son sistemas de cooperación entre individuos, para el bienestar personal y, por ende las metas de la organización deben representar el bienestar colectivo de los componentes. Además si una organización no alcanza esta meta, habrá pocas razones de su existencia o para que los individuos se unan a ella, están implícitas en los objetivos personales de los miembros”⁴⁰.

“La organización es la manera como se da toda asociación humana cuando se requiere el logro de un objetivo común. La técnica de organización puede ser descrita, entonces, como la manera de intercambiar actividades o funciones específicas en un todo coordinado”⁴¹.

³⁹ MICHAEL M. Harmon y RICHARD T. MAYER. 2001. Teoría de la Administración Pública, p. 11.

⁴⁰ P. Sexton William. Teoría de la Organización. Editorial Trillas, p. 267.

⁴¹ CHIAVENATO Idalberto. Opcit, p. 110

2.1.1 Concepto de Organización Escolar.

Una vez analizada la definición de organización es deseable concretar nuestra definición, ya que las anteriores nos dan un breve adelanto de que podría ser la organización escolar.

Las organizaciones constituyen la manifestación de una sociedad altamente especializada interdependiente, que se caracterizan por un creciente estándar de vida. Las organizaciones absorben todos los aspectos de la vida moderna y comprometen la atención, tiempo y energía de numerosas personas, restringidas y limitadas a la vez por el uso de recursos, la cual hace que la organización sea eficaz cuando se produce el mejor resultado.

Con lo que se ha dicho hasta el momento es preciso abordar de una manera más concreta el termino organización escolar.

Cuando abordamos determinado tema casi siempre nos resulta difícil establecer en que consiste, o cual es su objeto de estudio, tenemos tantas ideas que en ocasiones divagamos o somos creadores de ideas que nos confunden y encontramos dificultades para llegar a algo real; así cuándo hablamos de organización escolar puedo pensar en una organización que puede disponer de sus elementos con orden, claridad y eficiencia para obtener los objetivos deseados.

Partiendo de esta breve definición de organización escolar me es pertinente mencionar algunas de carácter formal en cuyo objetivo pretendo perfilar el campo de la organización escolar.

Ha sido preciso que la organización escolar entendida como disciplina, con un campo de acción más concreto y limitado desarrolla un estudio teórico y práctico de forma más explícita que le da un sustento con carácter significativo.

El concepto de organización analizado nos permitirá definir con claridad que “la organización escolar es la disciplina que estudia los modos de interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mayor eficacia educativa”⁴²

Max Weber.

“Un círculo de personas que están habituadas a obedecer las ordenes de dirigentes y que tienen un interés personal en la continuación del dominio, en virtud de su propia participación y los resultados benéficos, que se han dividido entre ellas al ejercicio de aquellas funciones que servirán prontamente a su ejercicio”⁴³.

“Las organizaciones (...) son instituciones sociales con ciertas características especiales: son creadas de modo conciente en un momento determinado; sus fundadores les han dado metas que suelen ser importantes, sobre todo como símbolos legitimadores; la relación entre sus miembros y la fuente de autoridad legítima está relativamente bien definida, aunque a menudo esta última está sujeta a discusión y a un cambio planeado (por los miembros que buscan coordinar o controlar)”. (David Silverman, 1971: p. 47.)

“Podemos, pues, definir la organización escolar como estudio analítico de la escuela de las relaciones y ordenación de sus distintos elementos, a fin de que concurren adecuadamente a la educación de los escolares”⁴⁴.

⁴² ANTUÑEZ Serafín. Opcit, p. 37.

⁴³ WEBER, Max. 1978. Economía y Sociedad, Vol. 2, Guenther Roth y Claus Wittich, camps., University of California Press, Berkeley, Calif, p.952.

⁴⁴ Definición deducida de varios conceptos e ideas que realice de la organización escolar.

2.2 Estructura Organizativa de los Centros Escolares.

Representar una organización, para poderla comprender mejor, no es reproducirla íntegramente, se requiere de un acercamiento más específico, en este apartado intentaré acercarme a la estructura de la organización escolar.

Los centros escolares tal como vamos viendo, implican por su propia naturaleza, la idea de colectividad, de grupo, de asociación, de conjunto organizado, de gestión, ellos nos lleva a considerar de forma detallada que la complejidad de su estructura precisa establecer como deberían organizarse los diferentes sectores en aras de adecuadas y ágiles actuaciones.

En los centros escolares al igual que en otras organizaciones, existe un conjunto de elementos, equipos, cargos, servicios, órganos de gobierno, etc, cuyo funcionamiento conviene regular y articular adecuadamente para propiciar mejores resultados en la organización, de acuerdo al trabajo de varias organizaciones considero que los centros educativos se encuentran en situaciones de estructura empobrecidas, debido al tamaño, ya que por la magnitud de esta la comunicación es limitada y origina complejidad en el organización, sin embargo esto afecta en la formalización, condicionadas a su vez por, los propósitos de la institución, las normas y la creatividad de la propia institución .

Tamaño. La dimensión y magnitud del centro son determinantes. La cantidad de estudiantes y educadores y la extensión física deben ser tenidos en cuenta al diseñar las soluciones organizativas, ya que esto nos va permitir trabajar con actividades que involucren a todos los participantes.

Complejidad: como se sabe una organización escolar tiene elementos de diferentes grados de participación, de acuerdo a la identificación que cada uno de tenga con esta; debido a esto hablamos de la complejidad por los niveles de

participación y de descentralización en la toma de decisiones que se manifiesten en el centro.

Formalización: los centros escolares son organizaciones totalmente reglamentadas por eso se habla de la existencia de reglas, normas y procedimientos de actuación, necesarios en cualquier organización, que se crean para posibilitar que su estructura funcione .

La estructura es el marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, donde se da una correlación de funciones, jerarquías y actividades para lograr los objetivos.

En los centros escolares no universitarios existe una estructura mínima obligatoria la cual esta determinada por la legislación, determina la conducción del sistema en las escuelas. De esta manera, algunos de sus elementos ya vienen dados de antemano, habitualmente los responsables de tomar las decisiones de gobierno son depositadas: en la Dirección, así como, la subdirección.

Pero en muchos casos no es suficiente para llevar acabo las variadas tareas que se desarrollan en los centros educativos ya que las actividades son numerosas, a pesar de que existen otros elementos y unidades como equipos y comisiones, que posibilitan la participación y ayudan a un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas mediante un trabajo mejor distribuido y mas especializado simplificando las funciones, en la cual se establecen los métodos más sencillos para realizar el trabajo eficientemente.

2.3 Organización Formal e Informal de la Escuela.

Para conocer mejor como trabajan nuestras escuelas haremos un análisis desde diferentes perspectivas la forma de organización que se desarrolla dentro de ellas, así, podemos encontrar dos tipos o formas generales de organización, la formal y la informal.

La escuela es una organización formal, ya que todo su variado número de componentes institucionales tienen una “diversidad de roles” que corresponde a su estructura, y el hecho de tener un número extenso de elementos le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar unas funciones independientemente de las características personales de sus integrantes.

La escuela es una organización formal porque esta compuesta por un conjunto de personas que tienen a su cargo una función, dentro de una estructura definida (jerarquía), poseen formas establecidas de coordinación y comunicación y realizan sus actividades mediante ciertos recursos técnicos que buscan alcanzar fines previamente establecidos.

La organización formal determina que es lo que se espera de una persona en la organización, que funciones debe desempeñar, que nivel jerárquico (status) debe tener, bajo que normas se debe desempeñar, así como que debe recibir a cambio. Esto se denomina un conjunto rol formal. Se entiende como rol al conjunto de acciones o comportamientos característicos de una función o individuo. La organización formal, por lo tanto, pretende definir que es lo que se espera de cada uno de sus integrantes. Por ejemplo, ¿cuál es el rol formal o la actividad requerida de un profesor, un director, el alumno, el supervisor?, gran parte del desempeño esperado de cada uno de los miembros de una escuela se define en programas, manuales de organización, reglamentos, organigramas, etcétera.

Este tipo de organización se da en todo tipo de instituciones privadas o públicas, ya que estas se rigen por medio de leyes, políticas, reglamentos, etc.

Las escuelas secundarias privadas o públicas son instituciones en donde existe la organización formal.

Organización Informal.

Por otro lado sabemos que en toda organización se dan relaciones entre los actores, relaciones que no están previstas por el sistema formal, pero que influyen en la dinámica escolar y en los resultados educativos. Nos referimos a los procesos y grupos informales que surgen de la interacción entre los miembros y que están orientados a la

satisfacción de las necesidades sociales e individuales, esto se da en lo cotidiano, tanto fuera como dentro de las instituciones y representa la realidad por ser la interrelación de individuos. Esto es debido a la necesidad y deseo del sujeto de pertenencia, reconocimiento o simplemente de amistad entre dos o un grupo de individuos.

Se puede pertenecer a muchas organizaciones informales, en las escuelas se establecen normas de comportamiento, redes de comunicación y liderazgo, y en un momento llegan a tener mayor influencia sobre los grupos que las conforman que las mismas organizaciones formales.

“Entre las necesidades más importantes que estos grupos buscan satisfacer se pueden mencionar las siguientes:

- Necesidad de afiliación. El ambiente escolar permite la asociación y la generación del sentido de pertenencia, aceptación, confianza y respaldo.
- Catarsis. Los grupos informales ayudan a reducir la tensión, pues brindan la oportunidad de hablar libremente sobre problemas y motivos de irritación, frustración o preocupación.
- Difundir información. Algunos grupos informales se desarrollan alrededor de personas que tienen acceso a información que contribuye a la seguridad del grupo. Esto es más notorio en escuelas donde se mantiene reserva sobre los sucesos cotidianos.
- Reducir el aburrimiento. De la oportunidad de convivencia se deriva satisfacción.
- Aumentar el poder generado por una posición de grupo⁴⁵.

La existencia de un sistema informal es una de las principales causas de la complejidad de las instituciones educativas, complejidad que aumenta con la interdependencia de sus miembros. La organización formal establece los roles o papeles, como los de director o de supervisor; sin embargo, dichos roles serán desempeñados por individuos que tienen personalidad propia y necesidades sociales particulares que los llevarán a interpretar y sentir de manera personal su papel.

⁴⁵ ELIZONDO Huerta, Aurora. 2001. La nueva escuela, II Dirección, Liderazgo y gestión escolar., p. 19.

Así, la organización informal comprende el conjunto de interacciones de individuos que no se han establecido por el sistema formal. El funcionamiento de tales grupos informales va más allá de lo que el organigrama de una escuela puede describir. Dichos grupos no aparecen en el esquema; sin embargo, tienen su propio liderazgo, metas, reglas de conducta aceptables y modos de controlar a sus integrantes. Estos grupos son los que en muchas ocasiones sostienen las tradiciones de la escuela, son las que llevan acabo el rol formal individualmente y adquieren un sentido particular para cada una de ellas.

El comportamiento de los grupos informales en las instituciones fomenta la apatía, ya que no permiten la comunicación ni el acercamiento a su grupo; es decir, cuando el maestro busca un acercamiento a un grupo, ellos tratan de limitarlo, con el fin de protegerse ante cualquier situación que pudiese afectar sus intereses.

“Los grupos informales poseen tres características interrelacionadas: 1) una tendencia a establecer normas de conducta aceptables para los miembros, 2) una habilidad para percibir las desviaciones de tales normas, 3) poder para exigir obediencia a dichas o normas o expectativas de conducta, definen su propia naturaleza, expresando los valores compartidos del colectivo y aportando pautas para asegurar el logro de sus metas. Desde luego que dichas normas no se expresan formalmente; tienden a desarrollarse a medida que el conjunto de individuos se fortalece como grupo. Este sistema puede ser tan eficaz para controlar la conducta de los miembros, que en ocasiones debilita la autoridad del sistema formal o se opone a ella”⁴⁶.

La fuerza y el poder que pueden lograr estos grupos son muy fuertes, podemos hablar del caso de un director de una escuela que no cuenta con el apoyo de sus profesores, quienes desconocen su autoridad. Cuando ello ocurre, el director comprende que no basta con la autoridad formalmente otorgada para influir en la conducta de sus colaboradores. Entonces el grupo informal demandará un trato realista o de lo contrario podría disminuir su ritmo de trabajo y cooperación con la autoridad formal.

⁴⁶ ELIZONDO Huerta, Aurora. Op. Cit, p. 20.

Un grupo informal puede realizar varias acciones a fin de controlar la conducta individual; algunas de las principales son:

- Hostilidad o exclusión: estas acciones pueden ser suficientemente fuertes para obtener resultados en individuos sensibles, con gran necesidad de aceptación, pero quizá sean inofensivas para otros.
- Expresiones verbales de hostilidad, crítica o burla: esta conducta no deja ninguna duda acerca de los sentimientos del grupo.
- Interferencias en el trabajo: aun cuando un trabajador trabaje con relativa interdependencia de otros, es posible que los compañeros estorben sus labores o realicen acciones tendientes a dificultarlas.

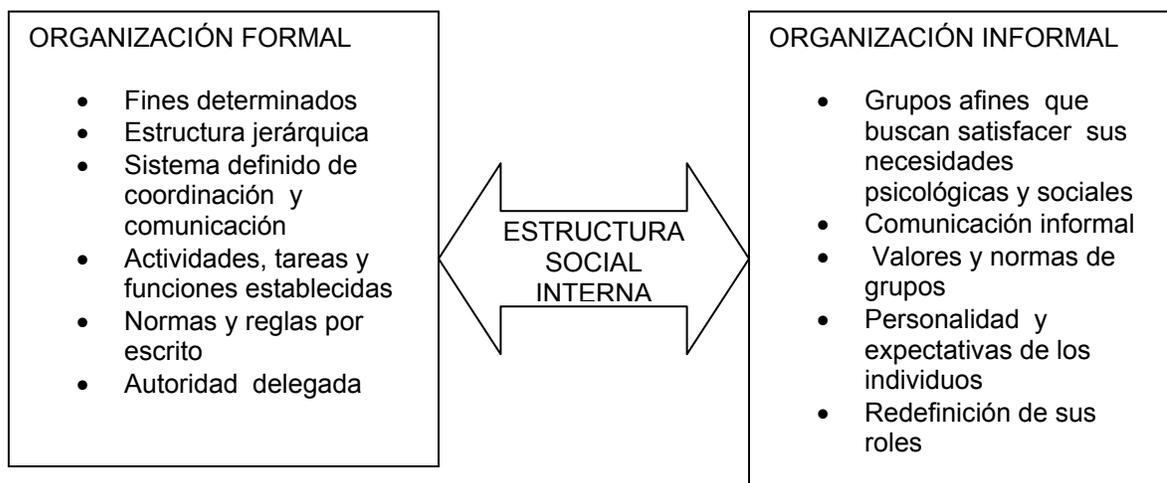
El directivo es el líder formal, intermediario entre las autoridades y los grupos, debe, tener información sobre su organización; saber lo que el grupo espera de el y procurar no enfrentarse abiertamente a las normas del grupo informal; debe procurar ganarse la aceptación del grupo y desempeñar en cierta medida la función del líder informal.

El directivo puede establecer entonces compromisos, hacer exigencias “justas” al grupo, haciendo hincapié en el cumplimiento de las responsabilidades. Estimular la decisión grupal y la toma de decisiones puede ayudar a desarrollar la responsabilidad del grupo. El directivo también podría dar oportunidad al líder del grupo informal de ganar reconocimiento, tal vez proporcionándole información, pidiéndole consejo y aprovechando su experiencia para enseñar a otros. Por supuesto, lo complejo y diverso de las condiciones y características de cada situación lo convierte en recomendaciones únicamente generales; la verdadera pauta a seguir por el directivo respecto a la orientación de estos grupos dependerá de la información obtenida y de las condiciones particulares.

“La organización informal es, así, una dimensión siempre presente en la instituciones educativas que debe tenerse en cuenta y que adquiere gran importancia si se considera su valor potencial para encausar los procesos de cambio. El grupo

informal puede ser una unidad natural en la que se generan juicios y decisiones sobre el trabajo y se brinda la atmósfera necesaria para innovar y consolidar acciones tendientes al mejoramiento educativo”⁴⁷.

Interacción de los dos tipos de estructuras.



Nacida la sociedad por la conjunción de personas para beneficio mutuo, pronto surge la necesidad de ordenar las actividades que han de llevar los objetivos comunes. Nos encontramos así en un primer momento, con los procesos de organización del trabajo, muy ligados a la distribución de funciones, a la secuenciación de tareas y a la mejora de rendimientos.

Sin embargo, la creciente complejidad social y la amplitud de servicios que se crean fuerzan el nacimiento y desarrollo de unidades de especialización. Se origina así las organizaciones como estructuras específicas para el cumplimiento de determinados fines.

Las limitaciones de las personas para satisfacer sus necesidades, bien sea por su propia insuficiencia biológica o por los factores limitativos que existen en el entorno, son superadas cuando interviene una combinación de esfuerzos frente al ambiente.

⁴⁷ Ibid, p.22.

Una vez concebida la idea de esfuerzo conjunto en función de un objetivo, la limitación se centra en conseguir la eficacia de las organizaciones.

Decir que la importancia de las organizaciones no es reconocer las supremacías de estas sobre los individuos, si no en todo caso, admitir que la dependencia de la persona respecto a las organizaciones aumenta a medida que las sociedades se hacen más complejas. También es cierto, que la autonomía individual depende de sí mismos, del tipo de organizaciones consideradas y aun del modelo de sociedad en la que se encuadran. Las sociedades pluralistas permiten o proporcionan mayor flexibilidad a los diversos planteamientos de sus componentes.

Sin embargo hablar de organizaciones en la sociedad actual no solo es reconocer su existencia si no también, como se afirmó anteriormente, que la sociedad, es una sociedad organizada, en la medida en que ordena las funciones que debe realizar, se apoya en una multiplicidad de organizaciones, y así mismo depende de ellas y depende de su evolución.

La escuela nace y se desarrolla en este contexto que describe en forma implícita, el paso del individuo del grupo primario a la organización formal. La persona pertenece a grupos primarios, es decir, (familia, amigos) de manera involuntaria o espontánea, caracterizado por sus bajos miembros y por la dimensión afectiva y personal que adquieren sus relaciones. De la misma manera se encuadran en contexto determinado, que participa de unas normas sociales respecto a las relaciones de convivencia, intercambio de productos, formas de trabajo y otras; pertenece también de forma involuntaria a una organización social.

La organización formal, por el contrario tiene su origen en los grupos secundarios de individuos. Se forma voluntaria e intencionada y sistemáticamente para conseguir fines determinados.

La escuela puede clasificarse plenamente como organización formal por estar compuesta por un conjunto de personas fácilmente determinables que:

- a) Disponen de una estructura más o menos formalizada .
- b) Poseen un sistema de coordinación y de comunicación.
- c) Actúan sobre el entorno que los rodean y a la vez, reciben la influencia de este en una interacción que a de ser armónica.
- d) Realizar actividades mediante instrumentos técnicos y operaciones que tiende a la consecución de unos fines determinados.

Los sujetos que participan en la escuela secundaria, con los saberes apropiados en el ejercicio de la actividad que cada uno le corresponden desempeñar, se encuentran múltiples espacios derivados tanto de la organización institucional general, como de cada plantel particular: clases, concursos escolares, premios diversos, ceremonias, festejos, reuniones de evaluación del trabajo, juntas con padres de familia, convivios , exposiciones , encuentros informales, etcétera.

Sin embargo la organización informal estará siempre presente en las instituciones educativas, elemento que debe tomarse en cuenta para beneficio de la propia institución, tomando a este como una unidad natural en la que se generen juicios y decisiones sobre el trabajo, brindando una atmósfera necesaria para la innovación consolidando acciones tendientes al mejoramiento educativo.

CAPITULO III ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS.

3.1 Historia del Surgimiento de la Escuela Secundaria .

La evolución histórica de la educación, que es considerada por es Estado obligatoria y gratuita, fue una decisión trascendental por parte del gobierno de la República, con lo que respondió a las demandas generales de la sociedad; actualmente tiene esa peculiaridad la primaria y la secundaria, conforme a lo dispuesto en el primer párrafo del Artículo 3° de la Constitución Federal, en la fracción I del Artículo 31 de la misma Constitución.

La escuela secundaria, en sus orígenes, se convierte en el eje de modernización y transformación del Sistema Educativo Mexicano, en los últimos años este subnivel se ha caracterizado por enormes ventajas, ya que absorbe a la mayoría de los estudiantes de primaria, presenta altos índices de eficiencia terminal del sistema educativo.

No obstante los altos índices de eficiencia terminal y las bajas tasas de reprobación, parecen indicar que el aprovechamiento real en este nivel educativo es muy deficiente, existe retraso en cuanto a innovaciones técnico-pedagógicas, alta deserción, poca eficiencia académica, un currículo bastante rígido, con muy pocas alternativas.

La evolución histórica de la educación secundaria ha dejado huella a través de la historia educativa, en nuestro país a pasado por un proceso de transformación para llegar a consolidarse como la apreciamos en estos días. Entender la educación secundaria en nuestros días implica ver hacia el pasado e indagar el desenvolvimiento evolutivo que ha tenido, las transformaciones que se han dado a lo largo del tiempo, su finalidad, contenidos y su función social.

Históricamente hablando, la Escuela Secundaria parecía estar inmersa en dos grandes bloques la primaria y preparatoria, con vistas a buscar su consolidación; la

Escuela Secundaria es el nivel educativo que surge a partir de la división de otro y al que es preciso dotar de contenido propio en medio de diversos contenidos políticos y sociales.

La Secundaria nace ligada a la preparatoria ya que a principios de este siglo, el esquema educativo estaba constituido por la escuela primaria, dividida en elemental y superior, cuyo paso posterior era la preparatoria que abarcaba 5 años. Sin embargo en un país marcado por el analfabetismo y la baja escolaridad de su población, terminar la primaria y acceder a la preparatoria era privilegio de unos cuantos, por lo que se consideraba un nivel en cierto grado elitista.

Es importante aclarar que la época revolucionaria fue la chispa que empezó a cuestionar la función de la preparatoria, se cuestionaba la relación con la primaria y la utilidad, de su formación y cobertura a las capas pobres de la población.

“Meneses señala que “el país requería la urgente utilización de las actividades de sus ciudadanos y, que por tanto, no podían encerrarlos largos años en las aulas y, finalmente el promedio de vida en el país era de 40 años y, para que los hombres rindieran el fruto de sus energías se necesitaba utilizarlos desde temprano”⁴⁸.

La idea de un nivel secundario pretendía una educación menos elitista, apegada a la realidad y a las necesidades sociales de los egresados de la primaria, con el tiempo este nivel fue recobrando fuerza y finalmente en 1923, la Universidad Nacional de México (UNM) divide los estudios de preparatoria: la secundaria que abarca tres años y que se concebía como la ampliación de la escuela primaria y la preparatoria.

“Pero realmente la creación de la Escuela Secundaria, se llevo acabo durante el decreto expedido el 30 de diciembre de 1925 por el presidente Plutarco Elías Calles, en este decreto se autoriza la creación de Escuelas Secundarias, dicha autorización se le da a la Secretaria de Educación Publica quien define la organización de acuerdo a los reglamentos normativos.

⁴⁸ MENESES, Ernesto, 1986, Tendencias Educativas Oficiales en México, p:151.

La secundaria se ubica en el nivel medio básico, donde se amplía el conocimiento adquirido en el nivel anterior (nivel básico o primaria); en la secundaria, además de las materias académicas se cuenta con las tecnológicas comúnmente llamadas talleres que son complementarias, cuyo propósito es formar integralmente al individuo y empiece a identificarse con áreas de trabajo que posiblemente en el futuro pueda desarrollar⁴⁹.

Como institución dependiente de la Secretaría de Educación Pública, surge la escuela secundaria en el año de 1926, siendo presidente de la República Mexicana el Gral. Plutarco Elías Calles, bajo las ordenes de la Dirección de Educación Secundaria como la instancia para dirigir técnica y administrativamente el funcionamiento de las Escuelas Secundarias Federales y particulares.

3.2 Objetivo de la Educación Secundaria.

Como hemos visto la educación secundaria obligatoria es el segundo nivel de la educación básica que comprende una serie de conocimientos que convergen para desarrollar las habilidades de los estudiantes con el fin de formar personal mejor capacitado, teniendo una preparación sistemática que les permita incorporarse a una actividad productiva con el necesario bagaje cultural, a la vida activa.

Cabe mencionar que el alumno que lleva acabo sus estudios de Educación Secundaria Obligatoria se encuentra situado entre las edades de 12 y 16 años de acuerdo con los datos estadísticos oficiales de las escuelas secundarias.

Objetivo de la educación media básica:

Conforme al manual de organización de educación media básica.

La educación básica cuenta con objetivos generales, que le permiten medir los alcances que debe lograr y para ello, el personal docente que se encuentra en este nivel debe de conocerlos perfectamente, ya que estos permiten la continuidad del trabajo en la organización escolar.

⁴⁹ SANDOVAL Flores, Etelvina. Op. Cit. P. 40.

- Propiciar que se cumplan las finalidades de la educación (desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentar en el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional), de acuerdo con la filosofía social derivada de nuestra constitución y de la ley general de educación.
- Proseguir la labor de la educación secundaria en relación con la formación del carácter, el desenvolvimiento de la personalidad crítica y creadora y el fortalecimiento de actitudes de solidaridad y justicia social.
- Dar a conocer la realidad del país para que el educando, al valorarla, este en condiciones de participar en forma conciente y constructiva en su transformación.
- Inculcar en el educando el amor y el respeto al patrimonio material y espiritual de la nación, capacitándolo para que lo aproveche en forma racional y justa.
- Lograr una formación humanística, científica, técnica y artística que permita al educando afrontar las situaciones de la vida, con espontaneidad, seguridad en si mismo y economía de esfuerzo.
- Propiciar una sólida formación moral que propicie el sentido de responsabilidad y de servicio en el respeto a otras manifestaciones culturales, a los derechos de los demás y a la dignidad humana.
- Promover las actividades encaminadas a la formación de hábitos y actitudes deseables, respeto a la conservación de la vida y la salud física y mental del educando.
- Propiciar al educando las bases de una educación sexual orientada hacia la paternidad responsable y la planificación familiar; con respeto a la dignidad humana y sin menoscabo de la libertad.
- Ofrecer los fundamentos de una formación general de preingreso al trabajo y para el acceso al nivel inmediato superior.

- Profundizar en el conocimiento y seguimiento del educando en cuanto a su desarrollo integral y a su adaptación al ambiente familiar escolar y social, para orientar sus capacidades, intereses e inclinaciones y ayudarlo a lograr su plena realización.
- Intensificar la formación del educando, en cuanto a la significación auténtica de los problemas demográficos, a la urgente necesidad de proteger y conservar los recursos naturales y la necesidad de contribuir a mantener el equilibrio ecológico.
- Desarrollar en el educando la capacidad de aprender a aprender, para que este en posibilidad de participar mejor en su formación, considerada esta como un proceso permanente a lo largo de su vida.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 enmarca en sus propósitos fundamentales un Sistema Educativo Nacional equitativo, de buena calidad y de vanguardia. Para ello, se hace necesario la participación de las funciones que desempeña cada elemento involucrado en el proceso educativo.

3.3 Adaptación de Funciones de la Organización Escolar.

Con base a las definiciones mencionadas de organización, administración y gestión escolar vistas en los capítulos anteriores considero que le corresponde a esta trabajar estrechamente con los individuos y para ello es necesario que ante la prevención de situaciones de inconformidad, bajo rendimiento en trabajo, desarrolle las siguientes actividades:

Que instrumente técnicas que permitan la interacción de los distintos elementos que desarrollan su actividad en una realidad escolar con el propósito de colaborar para la educación en un ambiente agradable y favorable para el desenvolvimientos personal,

bien se sabe que la confianza en una organización trae consigo mejores resultados y beneficios para todos.

El objetivo general de una organización educativa es velar por la formación de los alumnos y su función recae en fortalecer de manera integral la adquisición de conocimientos de los educandos, consolidando actitudes y hábitos para mejorar su vida personal y social. Para ello debe establecer normas generales que permitan tener un control de la organización a la cual deberán ajustarse las actividades realizadas en el plantel escolar; así como el personal que labora dentro de ella.

Debe Verificar que se cumplan las disposiciones necesarias de reglamentos establecidos por la normatividad correspondiente, ya que estas lograrán concebirla como una organización formal.

Debe Maximizar y conservar los bienes de la organización y evitar los desajustes en el uso de los recursos tanto materiales, financieros, humanos y en general; organizar y recaudar recursos que vayan dirigidos a la colaboración del plantel escolar con el fin de lograr mejores resultados en la educación.

Debe buscar formas de avizorar una organización que sea reconocida por la calidad de los servicios educativos eficientes y eficaces, es decir que sea reconocida por la responsabilidad como institución..

Con todo ello la organización escolar debe preocuparse por su entorno y por el desarrollo de sus elementos con futuros más alentadores que le permitan crecer y

sobresalir en el tiempo y en el espacio caracterizada por su formalidad y responsabilidad.

3.4 Elementos que Constituyen la Organización Escolar Secundaria.

“La organización cuenta con varios elementos básicos, entre ellos se encuentran según Agustín Reyes Ponce:

- a) La estructura, que establece el marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, donde se da una correlación de funciones, jerarquías y actividades para lograr los objetivos.
- b) La sistematización, en la cual todas las actividades y recursos deben racionalizarse para facilitar el trabajo.
- c) La agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, que básicamente busca la especialización.
- d) La jerarquía, en donde se establecen niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- e) Y por último la simplificación de funciones, en la cual se establecen los métodos más sencillos para realizar el trabajo más eficientemente”⁵⁰.

De acuerdo al reglamento: Acuerdo 98 (Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública) pertenecientes a la Dirección General de escuelas secundarias, el personal de dichas escuelas se divide en grupos: trabajadores de confianza, integrados por: Directores Generales, Subdirectores Generales, Secretario, Subsecretario, Oficialía Mayor, así como el personal que labora en los edificios de dicha Secretaría; y el otro grupo lo componen trabajadores de base los cuales se clasifican en docentes, técnicos y administrativos.

Cada uno desempeña actividades estratégicas en el campo educativo, sin embargo la administración que se realiza por parte de estos trabajadores, esta muy

⁵⁰ REYES Ponce, Agustín. 1994. Administración de Empresas. Teoría y Práctica, p. 212.

lejos de lograr una gestión escolar adecuada, ante las tradiciones laborales, el excesivo burocratismo, la apatía de los trabajadores y sobre todo ante un sistema totalmente verticalista donde predomina el autoritarismo y el sindicalismo.

Cabe mencionar que además del personal de confianza y de base se cuenta también con personal por interinato limitado e interinato ilimitado; estos últimos con el paso del tiempo tienen la oportunidad a pasar a ser personal de confianza o de base dependiendo de las aptitudes y la preparación que cada uno refleje y por supuesto de las vacantes (plazas nuevas o sin dueño) en el capítulo II del reglamento se dice que para poder ser trabajador de base se debe permanecer mínimo seis meses un día en una plaza sin dueño o de nueva creación.

En una escuela secundaria encontramos personal de confianza, de base y por interinato limitado e ilimitado.

Por lo que el reglamento de la Secretaría de Educación Pública, acuerdo 98, el personal de confianza de la Secundaria lo integran: los directivos; un subdirector por cada turno, personal docente, de asistencia educativa, administrativo y de intendencia. El personal de base está integrado por docente, secretaria, de intendencia etc.

La Escuela Secundaria está compuesta por las siguientes áreas:

- a) Dirección.
- b) Consejo Técnico.
- c) Cooperativa Escolar
- d) Subdirección.
- e) Servicios de Asistencia Educativa.
- f) Servicios Generales y Administrativos.
- g) Servicios Docentes.

3.4.1 Dirección.

En la Escuela Secundaria la dirección se integra por un elemento que es el director, este personaje debe ocupar el cargo, según el manual de organización de escuelas secundarias, para esto debe cumplir una serie de requisitos, ser profesor normalista y posteriormente subdirector.

Debe haber un director por cada escuela secundaria y por turno.

El director máxima autoridad de la escuela, debe asumir la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel.

“Tiene las funciones de llevar acabo el proceso administrativo dentro de la institución para el beneficio de la institución, promover acciones que coadyuven al trabajo académico, planear, dirigir, organizar y evaluar al conjunto de actividades que debe desarrollar el plantel en el transcurso de cada año escolar”⁵¹.

Debe de respetar y hacer que se respeten las normas y leyes que rigen al sistema educativo (nivel secundaria), aplicar las sanciones que sean necesarias en caso de que lo dispuesto no se cumpla por algunos de los miembros que están a su mando.

Evalúa las actividades académicas, de asistencia educativa, los servicios administrativos y de intendencia del plantel, por supuesto de acuerdo con los objetivos de las leyes, normas y reglamentos y manuales normativos establecidos para la educación secundaria y por lo dispuesto por las autoridades educativas correspondientes.

⁵¹ En la actualidad esto no se lleva acabo, el director se enfoca más a aspectos burocráticos, por que así se lo exige supervisión, y su trabajo recae en dar ordenes para ser el primero en entregar los documentos necesarios a tiempo.

Como ya lo dije en el segundo párrafo el director es la máxima autoridad en el plantel, por tal motivo se ve obligado a implantar en la medida posible, un buen funcionamiento de la institución, racionalizando los recursos.

Debe de colaborar con todo el personal dentro de la institución y atender las necesidades del plantel escolar, así como los problemas que a estos se les presenten, participar conjuntamente con los cuerpos de supervisión, vigilar el buen funcionamiento del plantel, etc.

El director de la escuela como máxima autoridad debe representar a la institución en actos cívicos y sociales que tengan carácter oficial y hacer que colaboren con el subdirector y todo el personal que se involucra en el quehacer educativo con el fin de lograr un mejor funcionamiento de la escuela.

3.4.2 Consejo Técnico Escolar.

En cada escuela secundaria funcionará un órgano de consulta y colaboración denominado Consejo Técnico Escolar, cuya función será auxiliar al director en la planeación desarrollo y evaluación de las actividades educativas y en la solución de problemas trascendentes del plantel.

El Consejo Técnico escolar está compuesto por: Director, Subdirector, orientador, asesor de grupo, Jefe local de clase, Alumnado y Asociación de Padres de Familia.

El Consejo Técnico Escolar tiene la responsabilidad de asesorar al director en la planeación y programación de las actividades educativas que se lleven acabo durante el curso escolar, también debe auxiliar en evaluación y realización de todas y cada una de las actividades extracurriculares que se realicen en el periodo escolar.

Presentar al director iniciativas en relación con la mejor organización y funcionamiento del plantel; estudiar los problemas educativos y proponer técnicas que ayuden a mejorar el aprendizaje de los educandos.

El Consejo Técnico Escolar desempeña un papel muy importante ya que contribuye al mejoramiento del plantel educativo, si durante el ciclo escolar se presentan anomalías que afecten el servicio de la institución educativa, este debe reunirse y sugerir alternativas que contribuyan para la solución de los problemas que se presentaron, este consejo siempre tiene que trabajar en equipo, debe ser democrático y participativo.

Otra responsabilidad del Consejo Técnico Escolar es que cada reunión que se tenga se levantarán actas de los puntos relevantes que se trataron con el fin de llevar un control de sesiones.

3.4.3 Cooperativa Escolar.

La cooperativa escolar esta estructurada por: alumnos, personal administrativo, personal docente y el personal directivo.

Podemos enmarcar como prioridad el desenvolvimiento psico-social del educando, promoviendo el desarrollo de actividades solidarias, cooperación y responsabilidad de tareas de beneficio individual, colectivo y democrático.

Debe facilitar la practica de principios básicos de convivencia social, comunidad de esfuerzo y espíritu de iniciativa.

Las actividades realizadas por los educandos deben favorecer al proceso de autoaprendizaje, desarrollo de hábitos de cooperación, sus actividades deben de estar encaminadas a los contenidos de los planes y programas escolares de cada rama de enseñanza, contribuyendo a la adquisición de conocimientos integrados.

Acercar al educando con la realidad del medio en el que se desenvuelve, mediante actividades productivas que lo lleven a reflexionar sobre la importancia que tiene la escuela.

3.4.4 Subdirección Escolar.

La subdirección esta a cargo de una persona por turno al igual que el puesto del director debe ser profesor de asignatura y tener el Título de la normal superior, para que la persona obtenga este puesto se evalúa el desempeño y los antecedentes escalafonarios (dictamen de plaza de maestros de grupo de 25 horas).

Esta persona como jefe inmediatos se encuentra el director del plantel escolar y como subordinados a la plantilla docente, técnico especializado, administrativo y de intendencia de la institución.

El trabajo desempeñado por el subdirector dentro de la institución va encaminado al apoyo del director en las labores de administración y gestión de la institución, en la realización de planes y programas de actividades pedagógicas con el fin de brindar un mejor servicio educativo, este tienen que presentar al director su Plan de actividades y, este plan se analizara y posteriormente se aprobara.

Dentro de las actividades del subdirector encontramos que este orienta y controla al personal que labora dentro de la institución, para esto se le da la autoridad y se le facilitan los recursos para desempeñar su labor satisfactoriamente, realiza una evaluación de rendimiento del personal bajo su cargo y da a conocer al director la situación actual del plantel en esos momentos.

Supervisa que la educación que se imparte en el plantel se desarrolle con base a los planes y programas de estudios vigentes y a los lineamientos establecidos por la normatividad, vigila el uso y aprovechamiento de los recursos materiales utilizados, asó como los didácticos.

Crea un ambiente propicio para que las actividades se desarrollen en un espacio armónico, además de estar al pendiente de cursos o convocatorias e informar oportunamente al personal docente.

En lo que respecta a la adquisición de bienes propone al director el equipo y materiales que la institución necesita, verifica que se lleve acabo un buen uso de estos y colabora en el control de recursos económicos y materiales.

Da orientación al personal docente cuando lo requieran y desempeña funciones de tipo secretaria en la medida que orienta al personal que lo solicite cuando necesitan tramites que se realizan para la adquisición de documentos, como credenciales, constancias etc.

Propicia la participación del personal docente para con sus responsabilidades verificando que entreguen puntualmente las evaluaciones y documentos de asistencia de comportamientos que los profesores lleven, interviene en las reuniones técnico-pedagógicas que proponga la dirección.

Cabe mencionar que el papel del subdirector es de suma importancia ya que cuando en la institución si por algún motivo no se encuentra el director, quien tomará su lugar será este; el se encargará de la responsabilidad del plantel durante la ausencia del director. El subdirector del plantel tiene que apoyar al director en todas y cada una de las actividades antes mencionadas.

3.4.5 Servicios Docentes.

El Manual de Organización para Escuelas Secundarias establece que los trabajadores de la educación (profesores de escuelas secundarias deben tener estudios en educación normal superior, en la especialidad que se imparta, o licenciatura a fin, con los estudios de nivelación pedagógica. Sin embargo es importante aclarar que en la realidad esto no se cumple, en muchas de las instituciones

de nivel básico existe personal laborando que no cuenta con los mínimos requisitos para desempeñar el cargo.

La plantilla docente es la encargada en primer lugar en una institución de impartir la educación, siguiendo los objetivos de los planes y programas de estudio realizados por la Dirección de la Escuela Secundaria, sin embargo desempeñan la función de analistas en los planes y programas de la SEP. Estos planes y programas deben ser adecuados de acuerdo a la realidad de la escuela, teniendo como propósito lo que persigue la SEP.

El docente debe colaborar con el plantel y los directivos en las labores de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de educación que se realicen en la escuela, de conformidad con los lineamientos normativos establecidos en los programas de estudio vigentes, con la finalidad de contribuir a la formación integral de los educandos.

El personal docente debe ser oportuno en sus labores cooperando con los requerimientos de trabajo por los directivos, plan de trabajo, avances programático calificaciones, lista de asistencia etc., colaborar satisfactoriamente con las autoridades en comisiones encomendadas y pedir oportunamente materiales y recursos que necesite para desarrollar sus funciones satisfactoriamente.

3.4.6 Servicios de Asistencia Educativa.

Este servicio lo realizan: orientadores, trabajo social, prefectos y medico escolar. Este grupo de elementos tiene la tarea de contribuir al desarrollo pleno e integral del los educandos; colaborar con los docentes a cumplir los objetivos que se han propuesto en su plan y programas de trabajo, orientar a los alumnos en caso necesario y colaborar con sus padres en casos de suma importancia. Para apoyar a que los educandos desarrollen sus aptitudes desarrollar investigaciones que permitan conocer cuales son los factores de incidencia para el buen aprovechamiento del aprendizaje y proponer

métodos o técnicas psico-pedagógicas que beneficien a los educandos en su aprovechamiento escolar.

Los orientadores por ejemplo, colaboran al desarrollo integral del educando, favoreciendo la realización de actividades para lograr una vida plena, equilibrada y constructiva en un ambiente escolar, familiar y social, facilitando la toma de decisiones en la elección vocacional. Trabajo social ayudar al desarrollo del educando en su proceso de adaptación al medio ambiente, social y económico en que se desenvuelve. Prefectos tiene la obligación de vigilar y orientar a los alumnos para que cumplan con su responsabilidad y convencimientos tanto con el reglamento escolar, como con las disposiciones que señalen las autoridades a fin de desarrollar actitudes y hábitos que contribuyan a su formación integral. Medico escolar cuidar y fortalecer la salud de los educandos, con el objeto de favorecer su aprovechamiento escolar, su integración con los demás y, en general, su desarrollo formativo.

3.4.7 Servicios Generales y Administrativos.

Esta parte la componen: el contralor, secretaria de apoyo, conserje, velador e intendente.

Las tareas que le competen a servicios generales son: Infraestructura del plantel escolar, muebles, (mesas, sillas, escritorios, anaqueles, mesas, butacas, pizarrones, maquinas de escribir, televisiones, videos, películas, retroproyectores, papelería, borradores, marcadores, etc.).

Los recursos financieros son: el presupuesto que otorga la SEP para el desarrollo de la escuela (Dirección de Escuelas Secundarias) , además de otras entradas como cooperación voluntaria de los alumnos al inicio de clases y otras como realización de quermeses, rifas, cooperación de padres de familia, etc.

El personal administrativo debe llevar el control y registro de personal, recursos materiales y financieros , entrada y salida, con el fin de tener un buen aprovechamiento de estos. Realiza tareas para proporcionar al plantel escolar del material que necesita.

Así como de los recursos para llevar acabo su buen funcionamiento y desarrollo de las diferentes actividades que se realizan dentro de la organización, controla la recepción, el almacén , se encarga de la gestión al comprobar adquisiciones así como justificar los gastos.

3.5 Características de Nuestro Sistema Escolar.

Nuestro actual sistema escolar, se sustenta y tiene su fundamento en una serie de soportes de diversa naturaleza que los configuran y definen con fisonomía propia.

1. Los ideales y fines de la educación, inspirados en los principios constitucionales y en las leyes educativas que establece:

1. contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;
2. Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;
3. Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades generales de las diversas regiones;
4. Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones para el mejoramiento de la sociedad;
5. La adquisición de hábitos intelectuales y técnicas de trabajo, así como de conocimientos científicos, técnicos, humanísticos, históricos y estéticos;
6. La capacitación para el ejercicio de las actividades profesionales.
7. La formación en el respeto a la pluralidad lingüística y cultural;
8. La formación para participar activamente en la vida social y cultural;
9. La formación para la paz, la cooperación y solidaridad entre los pueblos⁵².

⁵² Ley general de educación, p. 9

- 3 La realidad social de la nación, la crisis económica que afecta gravemente la estabilidad del país, reflejado la desaparición de empresas y fuentes de trabajo, debilitando cada vez más la oportunidad de estudiar para muchos alumnos, y con ello la apertura de instituciones privadas. En la actualidad la sociedad se ha visto sometida a un proceso acelerado de modernización y que exige, por ello una disposición y ordenación del sistema escolar en consonancia con las urgentes demandas que la sociedad reclama, sobre todo ante el nuevo mundo globalizado que exige cada vez mejor calidad en su entorno.

- 4 Los avances culturales, Técnicos y económicos van solicitando un determinado modelo escolar que compagine los saberes y conocimientos humanísticos con otros de índole Tecnológica, y de manera especial, con las necesidades de formación y de preparación que el mercado laboral pide a los estudiantes que finalizados sus estudios se incorporan a el.

Nuestro sistema escolar podríamos decir que se encuentra con un retraso relativo en los niveles de desarrollo de las instituciones educativas, rebasadas por los fenómenos de cambio social y carentes de trayectoria histórica; las tendencias y prácticas centralistas alentaron el desarrollo de la educación. Podemos mencionar entre los primeros proyectos centralistas el de Justo Sierra, que logró la creación de la secretaria de Instrucción Pública y Bellas Artes, pero tuvo problemas para obtener el apoyo presupuestario que está dependencia requería.

José Vasconcelos formula el proyecto de la Secretaría de Educación Pública como organismo nacional centralizado, actualizando las ideas de Justo Sierra y defendiendo el proyecto ante el Congreso de la Unión que lo consideraba incompatible con el sistema federal. Sin embargo no se ha logrado compatibilizar la expansión cuantitativa con niveles satisfactorios de calidad y eficiencia en los servicios.

La centralización de los servicios educativos suele obedecer a la necesidad de expansión del sistema; este fenómeno lo podemos asociar con procesos de burocratización, excesiva lentitud de tramites, estancamiento o retroceso en los índices de eficiencia, eficacia y calidad de la educación; desequilibrios regionales, especialmente con la eficiencia y calidad de los servicios.

Para tener un panorama reciente, cabe mencionar que en la administración del presidente Carlos Salinas de Gortari plantea metas centralizadoras que buscan:

1.- Transferir a los Estados y municipios, y a las delegaciones del D.F. los servicios de educación básica y normal, con su respectivo apoyo de recursos, de plazas y su infraestructura que la SEP entregará.

2.- Los estados y municipios complementarán la formulación de sus planes y programas de estudio.

3.- Las Secretarías estatales de educación contarán con direcciones generales de educación básica, educación media y educación superior. Lo que se pretende es una estrategia global de transformación y desarrollo del sistema educativo en estrecha articulación con programas socioeconómicos y culturales más amplios junto con la renovación de las relaciones entre el Estado, los sindicatos y gremios profesionales y las instituciones de la sociedad civil.

A pesar de los intentos de cambio en nuestro sistema escolar, contamos con elementos de carácter más formalizado, otros presentan el lado humano del sistema, algunos nos dejan ver la faceta institucional y todos sustentan el conjunto haciéndolo presente y visible. Los principales a analizar son:

- La legislación faceta que respalda jurídicamente a los Centros escolares,. Esta es la que da el sentido del quehacer cotidiano, y por medio de la normativa que regula su adecuado funcionamiento en el orden personal y funcional de los centros. El ordenamiento legal informa los fines, los contenidos, los métodos y la organización del trabajo en los establecimientos escolares.

- Los centros docentes conforman el conjunto de instituciones distribuidas por toda la nación en las cuales se imparte la preparación y la formación adecuada para los estudiantes.
- Los agentes escolares son los encargados de ejecutar y de llevar acabo las directrices emanadas del ordenamiento jurídico en el seno de las instituciones educativas.
- Supervisores o contralores se les atribuye la función de control, evaluación y supervisión del sistema escolar. Esta integrado por la Inspección Educativa, Inspección de Servicios alta Inspección del Estado.

Los sujetos que participan en la escuela secundaria, con los saberes apropiados en el ejercicio de la actividad que a cada uno le corresponde desempeñar, se encuentran en múltiples espacios derivados tanto de la organización institucional general, como la de cada plantel particular: clases, concursos escolares, encuentros formales etcétera.

Todos estos eventos desarrollados, algunos diariamente y otros en ciertos periodos, constituyen la vida cotidiana de la escuela en la que el particular se objetiva de diversas maneras y en donde al tiempo que su participación forma ese mundo, se forma también así mismo.

La escuela como espacio público es un mundo de relaciones entre sujetos, que si bien formalmente tienen distinta jerarquía ínter influyen en sus acciones. Los maestros deben considerar en su trabajo las demandas de sus alumnos, de los directivos, de los padres e incluso de sus propios colegas y de la misma forma, cada uno de los integrantes de la escuela considera en su accionar al resto en mayor o menor medida. Por ello la norma que define funciones precisas para cada uno de los integrantes de la comunidad escolar, sufre adaptaciones, ajustes y modificaciones en la práctica de cada plantel.

Cabe mencionar que la escuela es el contexto donde confluyen distintos elementos culturales: de los docentes, de los alumnos, de los padres de familia y de la comunidad en general, apropiados tanto en la escuela como fuera de ella. La articulación de estos

variados elementos en la interrelación cotidiana, origina una dinámica cultural en el espacio escolar que sería la interacción de elementos culturales diversos y a veces encontrados, que los sujetos ponen en juego en las diversas actividades en la que participan en un contexto escolar que a su vez tiene una cultura específica expresada en tradiciones y prácticas.

Esta dinámica permite comprender la resistencia, la negociación, la apropiación o las adaptaciones de estos sujetos a las normas establecidas y analizar los significados que sus acciones tienen, la direccionalidad que la imprimen a las actividades escolares y sus sentidos formativos.

La dinámica cultural en la escuela por expresarse en las prácticas y relaciones de los sujetos, nos permite ver una escuela en constante movimiento y construcción., su organización permite la participación de los sujetos en la construcción de la escuela real, la experiencia y recursos apropiados en lo escolar puestos en juego.

La organización escolar: las normas y los sujetos.

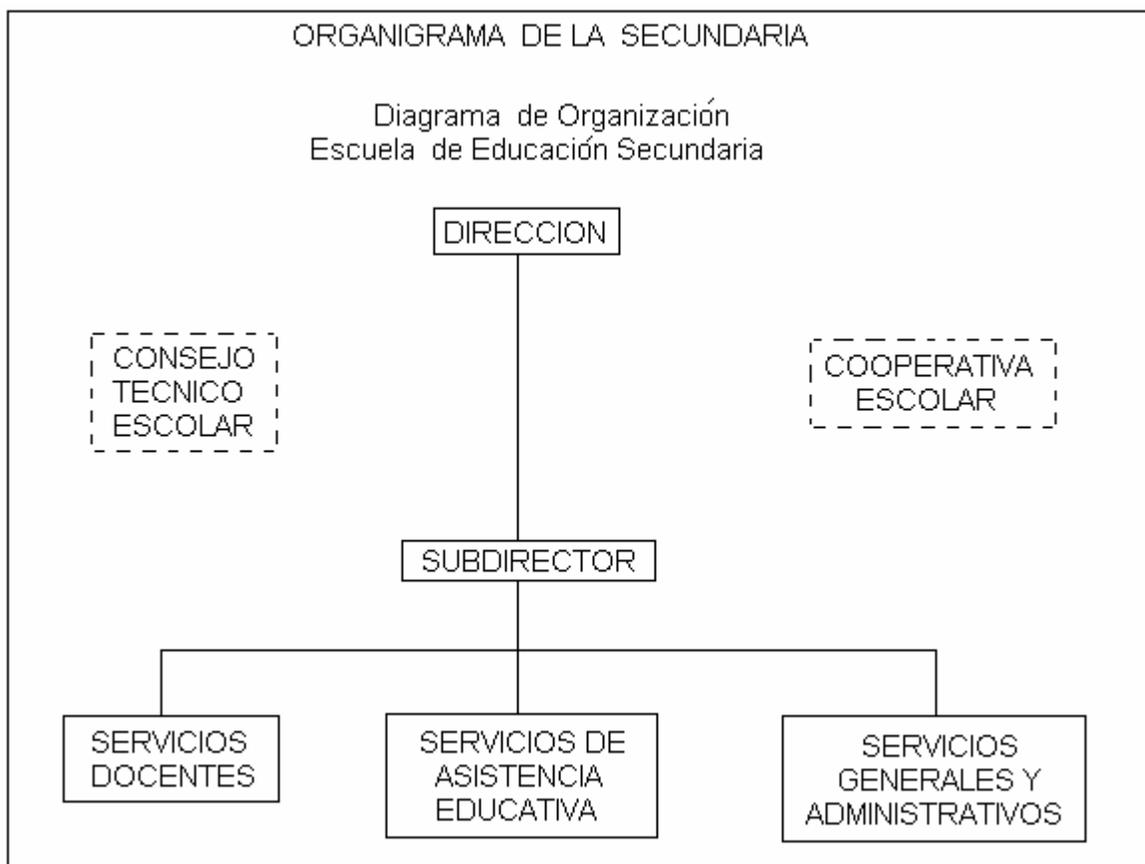
En este apartado hablaremos de la escuela , de la escuela que vemos a diario y de cómo las normas y disposiciones oficiales influyen en la vida de esta, en su organización y actividades posibles; así como también de la manera en que los sujetos con sus concepciones, relaciones, saberes y experiencias puestas en juego en su actividad diaria, trastocan, formulan o adaptan la normatividad general y dan en virtud de sus condiciones específicas características propias a la organización de cada plantel, donde se amalgaman las disposiciones oficiales con los intereses y visiones propias de los diversos sujetos que componen la realidad escolar.

La organización formal.

“En la secundaria a diferencia de los otros niveles que integran la educación básica, existe una estructura organizativa más compleja que señala el contenido y la finalidad de las actividades que se asignan a cada una de las distintas agrupaciones que la integran”⁵³.

⁵³ Véase los organigramas de puestos de escuela secundaria, tomados del manual de organización de escuelas secundarias p.19.

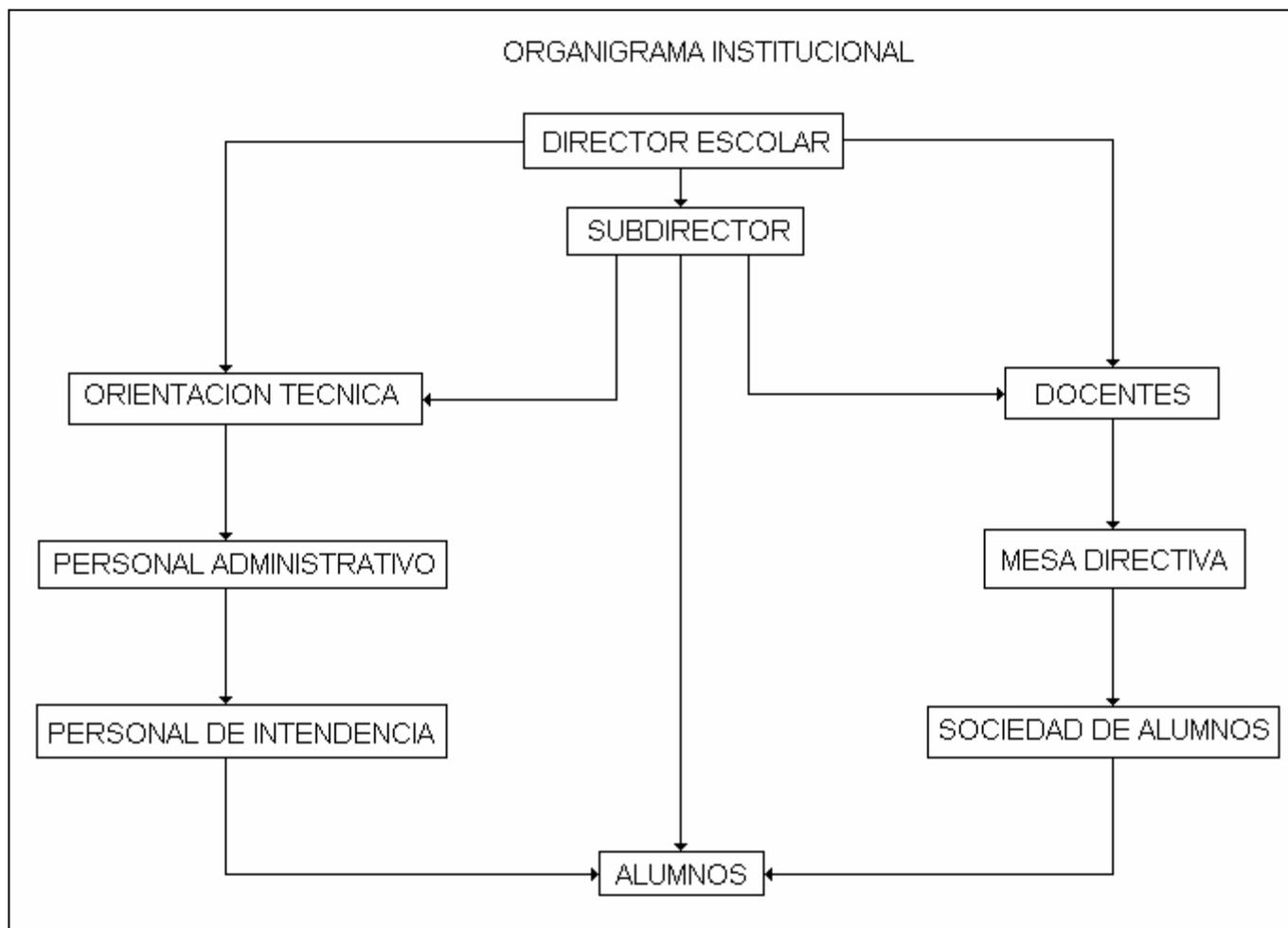
3.5.1 Organigrama de una Escuela Secundaria.



Tomado del Manual de Organización de Escuelas Secundarias, p:19, a su vez de La Trama de la Escuela Secundaria.

3.5.2 Organigrama de la Escuela Secundaria 401.

ESCUELA SECUNDARIA OFICIAL NUMERO 401 "GENERAL VICENTE GUERRERO"
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.



Comparando los dos organigramas, podemos apreciar que tratan de una organización piramidal a cuyo vértice se encuentra la dirección de la escuela y en su base los alumnos que oficialmente están sujetos a todos los controles; desde el más alto de la jerarquía que es la dirección, pasando por todos los intermedios (subdirección, personal docente, personal de asistencia educativa y servicios administrativos). Sin embargo en el organigrama de la Escuela Secundaria Vicente guerrero, la relación de las autoridades se ve más marcada, ya que esta ejerce la autoridad sobre todo el demás personal, dejando por debajo al elemento más importante de la institución que es el alumnado.

“En la definición formal de actividades”⁵⁴. el director concentra muchas de las actividades que tienen que ver con la organización escolar, lo que facilita que sus prioridades y criterios sean preponderantes en cada escuela, le corresponde planear, organizar, dirigir y evaluar el conjunto de actividades Técnico-pedagógicas y extracurriculares que debe desarrollar el plantel en el transcurso de cada ciclo escolar.

Además cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al Plan y los Programas de Estudio, evaluación del aprovechamiento, libros de texto, funcionamiento del plantel, de conformidad con las finalidades de la Educación Secundaria, verificar que la educación que se imparta en la escuela se apegue a la normatividad y al Plan de Programas de Estudio vigentes;

Da los propósitos del Programa de Desarrollo Educativo, promover la constitución y operatividad de diversas comisiones para la realización de las actividades extracurriculares, presidir el Consejo Técnico Escolar, el Comité de Seguridad Escolar, así como otros que indique la normatividad, poner en práctica estrategias acordes a las necesidades particulares de la escuela e impulsar una colaboración más estrecha de los maestros, alumnos y padres de familia en las tareas escolares;

⁵⁴ Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria del Distrito Federal, agosto de 2000, p.14.

Colaborar con los cuerpos de supervisión escolar para que estos desempeñen eficazmente sus funciones y llevar un libro de registro de visitas, celebrar juntas de información, orientación técnico-pedagógica, administrativa y disposiciones normativas con el personal docentes, y de apoyo a la educación, a fin de coordinar criterios para mejorar el rendimiento del proceso educativo;

Promover la realización de actividades extracurriculares que coadyuven al desarrollo integral de los educandos y al mejoramiento de la labor escolar de la institución, así como evaluarlas y mantener informadas a las autoridades correspondientes, promover la participación del personal escolar en los programas de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa que organicen las autoridades correspondientes;

Evaluar el aprovechamiento escolar de los alumnos y proponer alternativas para su superación, asumir la responsabilidad en la administración de los recursos humanos, materiales, servicios y recursos financieros de la escuela, cumplir con las normas de inscripción, reinscripción, acreditación, regularización y certificación que se determinen para la educación secundaria por las autoridades correspondientes.

Presidir los actos en que participen alumnos, maestros y la comunidad escolar, vigilar la aplicación y cumplimiento del calendario escolar de 200 días, evaluar al personal escolar y la eficiencia en el desempeño de su cometido y asesorarlo para elevar la calidad del servicio educativo, y finalmente, rendir informes y formatos que se solicitan en la Carpeta Única de Información en cada ciclo escolar a las autoridades competentes.

A esto, hay que agregar que es el director el que propone la remoción o designación del personal de acuerdo a las “necesidades del servicio”. Esta frase común en la escuela, también justifica que el director asigne horas de servicio a los maestros o las retire, función no contemplada oficialmente pero que se da en los hechos, y así mismo para definir la utilización de este tiempo que va desde ser un apoyo al trabajo

extraclase que todos los maestros tienen, hasta constituir un recurso de la escuela para cubrir grupos sin maestro.

Un vistazo a las funciones oficiales de la dirección deja la impresión de que todo lo que compete a la organización y funcionamiento de la escuela, recae en las manos del director y con ellos la responsabilidad de su marcha, sin embargo en la realidad no es así, todos el demás personal trabaja mientras la dirección supervisa el trabajo, en muchas de las ocasiones, sólo trata de exigir a los profesores y demás personal lo que ellos no pueden hacer como directores.

Para el cumplimiento de tan amplias funciones la dirección tiene como apoyo en primera estancia, a la subdirección, puesto que de manera formal y para todo el ciclo de educación básica existe únicamente en secundarias.

A la subdirección le corresponde cubrir de manera operativa y desde el contenido de “colaboración” muchas de las funciones que formalmente aparecen como responsabilidad del director.

Así su trabajo consiste en colaborar con la dirección en la planeación, organización y evaluación de las actividades escolares; apoyar la elaboración del presupuesto del plantel y, en términos generales, ser coadyuvante o auxiliar de todas las actividades que competen al director.

Tiene también actividades específicas que son: la organización del control escolar de los alumnos del plantel, y la vigilancia de la asistencia, puntualidad y cumplimiento del personal escolar, aunque de ellas se especifica que deberá informar a la dirección; también debe formular horarios para las actividades escolares (que en la realidad es distribución de horarios de los maestros, función que aunque formalmente corresponde al subdirector, el criterio de su jefe inmediato (el director) influye en el grado de decisión que este puede ejercer sobre los horarios.

El subdirector es entonces un intermediario operativo, entre las actividades que se le asignan al director y su concreción en acciones y ordenes específicas. Como encargado de comunicar las disposiciones oficiales y ver que cumplan, este personaje, segundo en la jerarquía, es generalmente quien tiene el contacto directo con la problemática inmediata de la escuela, como los maestros y los alumnos en lo individual y con los diversos grupos que existen en el plantel, pero al mismo tiempo se encuentra acotado en sus posibilidades de actuación y decisión por el criterio del director.

Siguiendo el orden de la jerarquización formal, los servicios docentes, de asistencia educativa, generales y administrativos se ubican en un mismo plano y dependen tanto de la dirección como de la subdirección. Los primeros abarcan a los profesores de todas las materias (incluyendo asignaturas y actividades) y tienen como funciones principales la impartición de clase de acuerdo al Plan y Programas de Estudio, la atención de alumnos, la elaboración de un plan de trabajo, la información de las evaluaciones de los alumnos y el cumplimiento de las condiciones asignadas.

“Los servicios de asistencia educativa, incluyendo orientación, trabajo social y prefectura, servicios que, de acuerdo al reglamento, se prestan de manera integrada y que sirven para apoyar el trabajo de los maestros y directivos por una parte y al alumnado por el otro, los dos primeros pero sobre todo orientación se integran al personal especializado para identificar las causas que afectan al aprovechamiento y el comportamiento de los alumnos y proponer las soluciones psicopedagógicas mas convenientes”⁵⁵.

Mas allá de que esto se haga o no, la identificación de tanto alumnos como maestros tienen de las funciones de este equipo es que en sus vínculos con los casos de conducta y aprovechamiento, busca su resolución inmediata mas que sus causas.

Así, el prefecto vigila el orden, controla los grupos y reporta en orientación o trabajo social, las actividades de orientación y trabajo social, similares en su papel de vigilantes de la conducta y aprovechamiento también, se bifurcan; a orientación

⁵⁵ Manual de Organización de escuelas secundarias, p. 65.

corresponde sacar periódicamente el promedio de calificación de los grupos y hacer las graficas correspondientes que colocan en lugares visibles para maestros, padres y estudiantes; detectar los alumnos que tienen el mejor promedio para que formen parte del cuadro de honor y aquellos con una alta reprobación para hablar con sus padres e informar a los maestros de la situación de cada grupo en las juntas de evaluación.

Finalmente los servicios generales y administrativos, se conforman con el personal propiamente administrativo (apoyo secretarial y contraloría) y el manual (auxiliar de intendencia, conserje, velador) que se encargan los primeros de llevar el registro de calificaciones de los alumnos y tramites diversos, y el personal manual de mantener el aseo y la vigilancia de la escuela.

“Existen dos órganos que se incluyen de igual manera en el diagrama de la escuela secundaria: el consejo técnico y la cooperativa escolar. El primero aparece como apoyo a la dirección para planear, programar, evaluar y reorientar las actividades educativas de la escuela al mismo tiempo que como el espacio donde la comunidad escolar puede proponer iniciativas de trabajo”⁵⁶.

La cooperativa, por su parte, tiene como fundamentación apoyar a través de la asimilación teórica y experimentación práctica el desarrollo del educando en aspectos tales como solidaridad, ayuda mutua, cooperación y responsabilidad, igualdad, democracia, comunidad de esfuerzos y espíritu de iniciativa. “Aunque la función no dicha y preponderante en las escuelas es que la cooperativa constituye una entrada económica para subsanar algunas de sus carencias”⁵⁷.

Existen otros cargos que en algunos organigramas no se hace referencia pero que también son parte de la organización y desempeñan actividades relevantes, aparecen los asesores de grupo, que son docentes nombrados por el director (o

⁵⁶ El Consejo Técnico Escolar debe integrarse por el director quien fungirá como presidente, el subdirector, el orientador, asesores de grupo, jefes locales de clase.

⁵⁷ Esto pasa en la mayoría de las escuelas los recursos que se generan subsanan las carencias que algunas de ellas tienen a un no existe un reglamento oficial que diga lo contrario, hay reglamentos internos de la cooperativa que dictaminan el uso de los ingresos recabados, la mayoría van orientados a necesidades inmediatas de la escuela.

subdirector) para atender de manera particular un grupo de entre aquellos a los que dan clase. Los asesores son los encargados de dar seguimiento al aprovechamiento y conducta del grupo, tratar con ellos los problemas que se presenten.

Mantener un trato directo con los padres de familia y, en general, atender todo lo que se relacione con este grupo.

Los maestros también se encuentran representados en la delegación sindical que es una por escuela y que a partir de 1989, en la mayoría de secundarias diurnas pasaron de ser controladas por la parte oficial del sindicato (llamada ahora institucional) para constituirse en delegaciones “democráticas, simpatizantes de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE).

Los padres tienen su representación en la asociación de padres de familia, constituida por un representante de cada grupo de donde se nombra la mesa directiva, que trabaja de manera conjunta con el director, mientras que los alumnos tienen un jefe por cada grupo, además de la sociedad de alumnos.

De forma sintética la organización de toda escuela secundaria se constituye con lo visto anteriormente, sus funciones y jerarquías definidas deberían permitir el objetivo de este nivel⁵⁸ a través de un trabajo en grupo perfectamente delimitado en sus funciones.

Mas allá de las normas establecidas y funciones asignadas, es posible afirmar que el funcionamiento colectivo de la escuela secundaria que estas suponen es difícil, sobre todo por las condiciones laborales y las distintas formas de pensar, así como sus intereses que cada miembro de la organización tenga, todas estas manifestaciones obstruyen la construcción de un proyecto escolar compartido.

Esto no solo se ha dado a conocer por los maestros, sino también por las autoridades educativas al señalar que la escuela secundaria en México es la que menos unidad educativa tiene en comparación con todas las demás e incluso podría decir que en muchas de las ocasiones no se le toma en cuenta.

⁵⁸ El objetivo de la reforma educativa de 1993 es “contribuir y elevar la calidad de la educación de los estudiantes que han terminado la educación primaria, mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje de la población joven del país y que solo la escuela les puede ofrecer. Estos contenidos integran los conocimientos, habilidades y valores que permiten a los estudiantes continuar su aprendizaje con un alto grado de independencia dentro o fuera

La escuela primaria por ejemplo, es mucho más unida factible para impulsarse y constantemente se le esta dando prioridad, tiene mayor coherencia interna, que presenta problemas localizables lo mismo sucede con preescolar. Sin embargo, la escuela secundaria en México y los maestros que laboran en ella no forman parte primordial de la comunidad académica de la escuela, sino que tienden a distribuir su tiempo.

El Programa Nacional de Educación 2001 –2006 da a conocer que “entre los principales problemas de organización y actividades cotidianas de la escuelas se encuentran las siguientes: la operación irregular de muchos centros escolares y el uso poco eficaz de los recursos disponibles, en especial del tiempo destinado al trabajo escolar, además de la persistencia del ausentismo, particularmente en zonas alejadas y dispersas. De este modo, el “calendario escolar real” esta lejos de los 200 días de clase que establece la ley general de educación”⁵⁹.

En gran parte de las escuelas se observa la persistencia de un clima marcado por el desarrollo de un trabajo docente aislado, con escaso comunicación profesional en los planteles y al margen de propósitos colectivos; esta situación se deriva de conflictos internos, de condiciones poco propias para el colegiado y, en mayor parte de los casos de tradiciones pedagógicas y culturales fuertemente arraigadas entre los profesores, esta situación es muy grave, y también se presenta en la escuela primaria, así como en los jardines de niños.

de la escuela y facilitan su incorporación productiva y flexible al mundo del trabajo (Plan y Programas de estudio 1993, p. 12)

⁵⁹ Programa Nacional de Educación 2001- 2006, p.116.

CAPITULO IV. LA ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA 401 GENERAL VICENTE GUERRERO.

4.1 Ubicación Física de la Escuela Secundaria 401 General Vicente Guerrero.

La escuela Secundaria Numero 401 General Vicente Guerrero, está ubicada en: calle Benito Juárez S/N, Colonia San Diego perteneciente al Municipio de Texcoco, C.P. 56200.

La directora de este plantel educativo, fundadora de esta institución llega a ocupar su cargo en septiembre de 1983, sin encontrar instalaciones donde iniciar su labor, en un principio le fue prestado por parte de la iglesia de ese pueblo un anexo para dar las clases. A dos años de gestiones se consiguió el terreno para la construcción de esta escuela.

Antiguamente esta zona donde se encuentra ubicada la escuela era un espacio que se utilizaba para sembradío después de haberse donado al año se construyeron dos aulas y finalmente el 9 de diciembre de 1985 se oficializo con el nombre de ESC. SEC. OF. N° 401 "GRAL. VICENTE GUERRERO" con actividades escolares.

Actualmente la escuela cuenta con grupos de; primero, segundos y tercero, el promedio de alumnos por grupo varia de los 40 a 50 alumnos, la escuela cuenta con una población en alumnos suficiente para poder desarrollar bien actividades dentro de las aulas, cumpliendo con los objetivos institucionales.

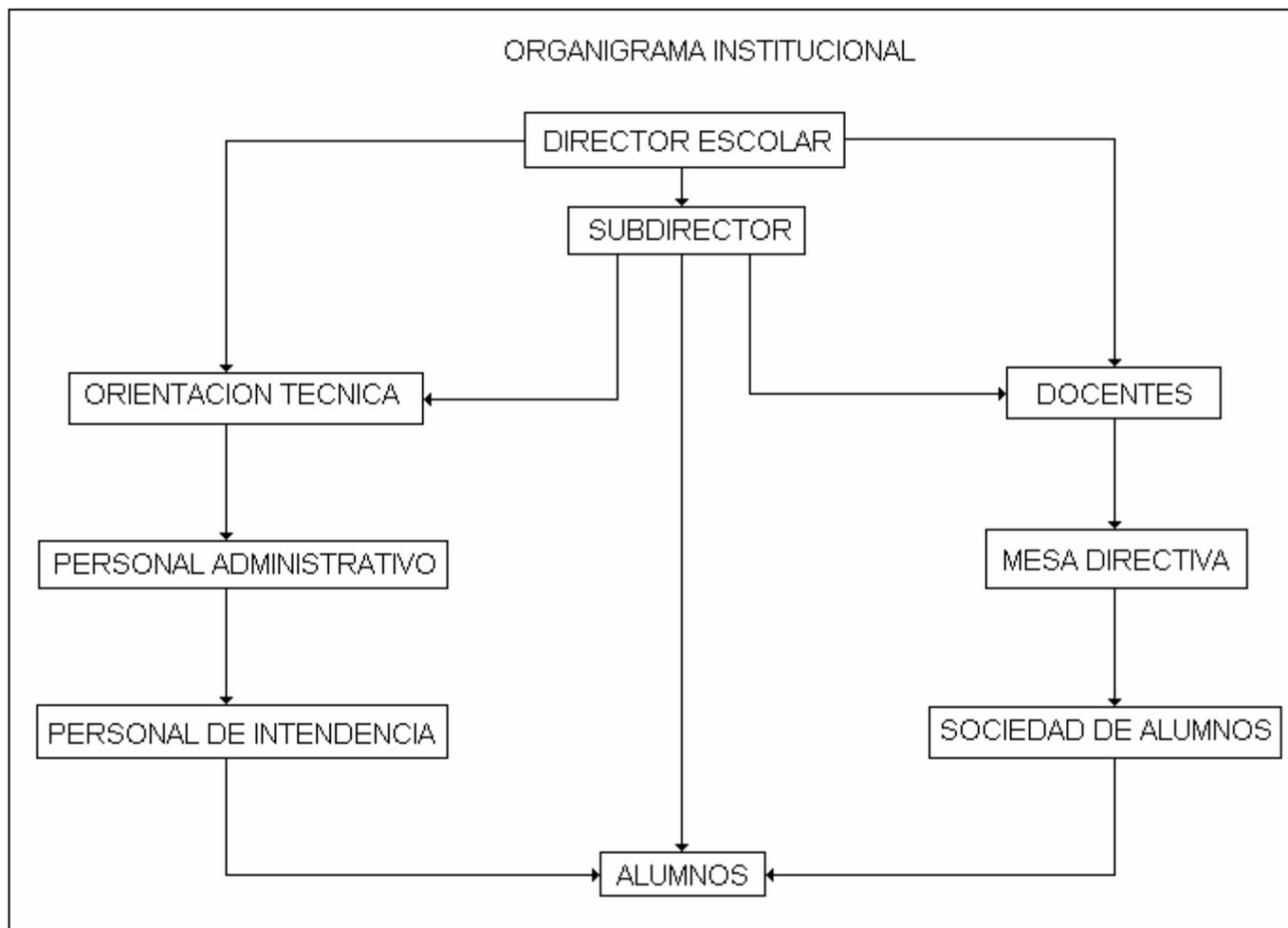
El terreno en la actualidad cuenta con barda y portón, en su interior hay áreas verdes y plantas de ornato que de alguna manera se refleja el cuidado, la creatividad y el constante dedicación que se le tiene.

El plantel educativo cuenta con las siguientes instalaciones y servicios: aulas equipadas para las clases académicas, laboratorio multidisciplinario con mesas equipadas con luz, agua, gas, y equipo de trabajo. Una videoteca, aula de medios, red edusat, tienda escolar con cocina, un modulo de sanitarios con W.C., mingitorio colectivo y lavabos con espejo, local para bodega, casa para el conserje, área administrativa con oficinas para la directora, el subdirector, sala de maestros, recibidor, archivo, sanitarios para hombres y para mujeres, además cuenta con cancha de usos múltiples, mobiliario suficiente, maquinas de escribir, mimeógrafo, estantes, escritorios, equipo de sonido, televisiones, videograbadoras, grabadora, equipo de banda de guerra, computadoras, bebederos para los alumnos etc.

Como se puede ver es una escuela que cuenta con todos los elementos necesarios para poder trabajar con los grupos escolares, sin embargo para la mayoría de los profesores tienden a utilizar lo menos posible estos auxiliares en su trabajo en el aula, ya que en muchas ocasiones, se restringe su utilización, el excesivo cuidado de estos materiales, impiden el buen desempeño de estos para los maestros, problema que afecta a los alumnos y a la escuela en general.

4.2 Organigrama de la Escuela Secundaria 401.

ESCUELA SECUNDARIA OFICIAL NUMERO 401 "GENERAL VICENTE GUERRERO"
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.



4.3 Elementos de la Escuela Secundaria No. 401 “Gral Vicente Guerrero”.

La estructura de esta institución esta dada en forma jerárquica o forma lineal.

- Tenemos como primer elemento la Dirección, este puesto es ocupado por una sola persona la cual ejerce la máxima autoridad dentro del plantel y en ella reside gran parte de la responsabilidad del funcionamiento de la institución.
- Como segundo elemento tenemos a la subdirección que es ocupada por una sola persona el subdirector.
- El tercer elemento es el Consejo Técnico Escolar que esta integrado por el director, subdirector, orientador, jefe local de cada clase de cada asignatura, asociación de padres de familia y asociación de alumnos .
- La asociación de padres de familia figura como el cuarto elemento (mesa directiva) es compuesta por padres de familia o tutores de alumnos de la escuela.
- La sociedad de alumnos esta compuesta por alumnos inscritos en el plantel (de cada grado y grupo, dos por cada grupo).
- Como sexto elemento encontramos al personal administrativo: integrado por una secretaria mecanógrafa que funge como secretaria escolar, un conserje y un velador.
- El séptimo elemento lo componen los docentes integrado por 16 profesores, 2 de ellos laboran como orientadores, un laboratorista y uno de taller. De los cuales solo 7 son titulados y los demás pasantes con formaciones distintas.
- Y por ultimo la razón de ser de toda institución educativa el alumnado.

4.3.1 Dirección.

El director del plantel de la Escuela Secundaria No. 401 Turno Matutino es profesor de carrera (normalista) con título en primaria y pasante en licenciatura de la escuela normal superior especialidad inglés y es miembro de carrera magisterial con nivel “B”.

Dentro de sus principales quehaceres en la institución tenemos que:

- Planea las actividades que se pretenden realizar durante el año escolar para la prestación del servicio educativo, cumple con las normas vigentes relativas al plan y programas de estudio y hace que estas sean cumplidas por sus subordinados. A diferencia del manual de organización esta persona delega responsabilidades a sus subordinados, exige demasiado al personal, los agrede verbalmente, bajándoles su autoestima. Impone su autoridad en la institución. La realidad de nuestros centros escolares es compleja pero lo es más cuando se encuentran situaciones como las que se presentan en este caso. Ya que el papel del directivo esta siendo mal aplicado en los centros escolares. Cabe mencionar que la directora de esta institución debería estar jubilada pues tantos años en el servicio en el mismo lugar produce vicios y malos hábitos.
 - ❖ Realiza las gestiones correspondientes ante las autoridades que dotan al plantel de los recursos humanos, materiales y financieros, de una manera muy sutil, con el fin de tenerlos cerca para su beneficio.
 - ❖ Promueve la constitución de comisiones de trabajo entre maestros para las actividades escolares, sin embargo los maestros se quejan mucho ya que las comisiones no son equitativas a simple vista se detecta que hay favoritismo para algunos.
 - ❖ Colabora con los cuerpos de supervisión escolar para llevar a cabo las funciones del plantel de una manera adecuada y eficiente, siempre se realiza presionando a los maestros y a los alumnos; es decir; trata de estar bien en el momento con supervisión, aunque después lo logrado se venga abajo.

- ❖ Evalúa el desarrollo del trabajo encomendado a los miembros del personal, de una manera tajante, es decir, no permite errores, y cuando los hay los reprime, logrando un desequilibrio emocional en su persona.
- ❖ La directora de la escuela organiza sus actividades pedagógicas de acuerdo a la importancia que estas tienen, se lleva más tiempo en la supervisión del personal docente; posteriormente en el avance programático; después a la supervisión del personal de apoyo; atención a padres de familia; comisiones de trabajo y otras más, como elaboración de proyectos, reuniones y gestiones. La mayoría de estas actividades las realiza el subdirector y la dirección sólo se encarga de supervisar, y de dar ordenes sobre algo mal aplicado.

En materia de recursos materiales y financieros.

- ❖ El director se encarga de administrar los recursos materiales y financieros, en este caso con la colaboración del subdirector, y la sociedad de padres de familia.
- ❖ Vigila que los gastos realizados correspondan a los bienes adquiridos y trata de buscar los precios menos costosos con el fin de administrar mejor los recursos.

Las condiciones de una escuela constituyen un aspecto importante en el trabajo de un director que trata de prestigiar su centro de trabajo. Para esto se requiere que el director realice esfuerzos adicionales en virtud de que la SEP se encarga de la construcción y dota de materiales de trabajo básicos a cada escuela únicamente cuando se funda; se puede decir que las autoridades educativas sientan las bases para que cada plantel funcione en sus inicios y, posteriormente, su apoyo se limita al pago del personal y a proporcionar algunos materiales indispensables.

Las mejoras adicionales en el mantenimiento corren a carago de los recursos que cada escuela pueda allegarse y en ello el director le corresponde un papel central. La SEP induce a que cada escuela busque la manera de atender sus necesidades con sus propias estrategias.

Por tanto la directora de esta institución con la colaboración de todos los maestros y padres de familia:

- ❖ Busca la manera de conseguir, con apoyo de la sociedad de padres de familia patrocinadores que coadyuven a la adquisición de materiales tecnológicos como grabadoras etc. Así como también materiales para la fabricación de aulas, o la reparación de algún inmueble que se encuentre en mal estado, por medio de rifas, Kermesses, cuotas o trabajos especiales de equipo, etc.
- ❖ Vigila el proceso del presupuesto, a través de la secretaria además de dar a conocer los documentos que justifican los gastos ejercidos por el plantel.

En materia de control escolar .

La directora de la escuela en materia de control escolar:

- ❖ Designa a los profesores de grupo;
- ❖ Coordina la celerización de exámenes extraordinarios de acuerdo al calendario establecido por la SEP.
- ❖ Autoriza la inscripción de los alumnos de nuevo ingreso siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos.
- ❖ Entrega a la autoridad correspondiente la documentación relativa al registro de inscripción y calificaciones de los alumnos que requieren este tramite.
- ❖ Vigila todos los movimientos de la institución, como el comportamiento de los alumnos, maestros, conserje y velador, tiene absoluto control sobre la institución.
- ❖ Realiza las juntas previas dentro de la institución con maestros y padres de familia.

4.3.2 Subdirección.

La subdirección esta a cargo de un profesor pasante en licenciatura en matemáticas. Colabora muy estrechamente con la dirección realizando tareas como llevar documentación a supervisión, atención a padres etc.

Las funciones que realiza son las siguientes:

En materia de planeación.

- ❖ En muchas ocasiones elabora un plan de actividades extraescolares salidas a museos, teatros, escuelas y actividades recreativas que coadyuven a obtener un mejor aprovechamiento de los alumnos y se hace participe de ellas.
- ❖ Concentra la información de actividades que se realizan en el plantel. Vigila que estas se desarrollen adecuadamente, y esta al pendiente de cualquier situación que se presente en el mismo.

En materia de personal escolar.

- ❖ Facilita los recursos con los que cuenta la escuela para que el personal que labora en la institución realice de manera oportuna su trabajo; cabe mencionar que los maestros que necesitan algún material para laborar tienen que dar a conocer al subdirector para que autorice el préstamo, ya que el maestro no tiene la libertad de tomar el material que necesita, el problema surge cuando no se encuentra el subdirector el maestro desiste de este material.
- ❖ Realiza la documentación e información requerida por supervisión escolar o el departamento;
- ❖ Comunica al personal las disposiciones que dictan las autoridades, trata de fomentar la participación de los docentes en un ambiente de confianza induciéndolos a laborar adecuadamente y para la institución; pero en ocasiones

resulta difícil, ya que no puede contradecir a la dirección y termina apoyando sus acciones por evitar fricciones entre ellos.

En materia de control escolar.

- ❖ Supervisa el trabajo administrativo para el control escolar de los alumnos junto con la secretaria;
- ❖ Supervisa la elaboración de toda documentación que realiza la secretaria con el fin de no tener alteraciones o información errónea;
- ❖ Supervisa en ocasiones al personal docente y en caso de haber algún problema es el primero en saber acerca de las situaciones que se presentan en la institución, dependiendo de su gravedad da a conocer a la directora de la escuela y sino es grave da resolución al caso.
- ❖ Vigila a los profesores en general da oportunamente los informes de asistencia y evaluación del aprovechamiento de los alumnos;

4.3.3 Consejo Técnico.

Este grupo lo componen toda la plantilla docente. Las funciones que desempeñan los docentes dentro de esta comisión son:

- ❖ Comentar acerca de los planes y programas de estudio con el fin de adecuarlos para la mejora y aprovechamiento de los alumnos;
- ❖ Se proponen estrategias para mejorar el aprendizaje de los alumnos;
- ❖ En esta comisión se plantean criterios para trabajar con éxito en la institución;
- ❖ Se le da solución a problemas que afectan al aprovechamiento de los alumnos, etc.

El consejo técnico es el organismo interno de la institución que trata de dar solución a los problemas que se presentan en el centro escolar, pero en este caso el consejo

técnico se limita mucho en la participación, ya que sus propuestas no se llevan a la práctica por diversas razones, una de ellas es la inconformidad de la directora, la cual preside dicho consejo, y por su intolerancia prefieren evitar los comentarios, los maestros dicen que sólo se hace lo que ella piensa, califica a los demás de tontos e inútiles.

4.3.4 Mesa Directiva.

- ❖ Participan en la realización de eventos que se realizan dentro de la institución, apoyando a los organizadores de los eventos como son fiestas para la obtención de recursos, kermesses, etc;
- ❖ Vigilan la correcta aplicación de los recursos obtenidos.
- ❖ Representan a los padres de familia ante la administración de los recursos de la institución.

4.3.5 Sociedad de Alumnos.

- ❖ Organizar eventos estudiantiles en beneficio de la comunidad escolar;
- ❖ Auxiliar en la resolución de conflictos estudiantiles;
- ❖ Crear un ambiente de cordialidad entre alumnos y profesores;
- ❖ Informar al director escolar, sobre el desempeño de las actividades a desarrollar.

Este es el grupo que menos participación tiene en la institución, ya que no se le da autonomía, siempre se trata de manejarlo y de mantenerlo ajeno a actividades de la propia institución, provocando una débil identificación de los alumnos con el centro escolar y su entorno.

4.3.6 Personal Administrativo.

Secretaria Mecnógrafa.

- ❖ Clasifica y depura la documentación de los alumnos;
- ❖ Atiende la correspondencia escolar;
- ❖ Mantiene actualizado el archivo de los documentos recibidos o generados en el plantel; abre expedientes y mantiene registro de los documentos;
- ❖ Facilita la consulta de expedientes que solicita el personal administrativo;
- ❖ Toma los dictados y realiza su transcripción mecanográfica;
- ❖ Realiza los tramites administrativos que el personal directivo les encomienda;
- ❖ Solicita a la subdirección el material de oficina requeridos para el cumplimiento de su labor;
- ❖ Actúa como auxiliar de enfermería cuando así se requiere;
- ❖ Colabora informando a los docentes de algún evento o juntas a realizar; así como cuando las autoridades solicitan la presencia de algún profesor;
- ❖ Junto con la directora y la sociedad de padres de familia realizan el corte de caja;
- ❖ Contesta llamadas telefónicas, da información que se solicite a padres de familia, y usuarios en general, etc.

Conserje.

- ❖ Vigila en forma permanente el edificio escolar y los que en el haya;
- ❖ Es el responsable de la limpieza de la escuela;
- ❖ Tiene la responsabilidad de cargar llaves de todas las instalaciones de la escuela;
- ❖ Esta al pendiente de las visitas que tiene la institución ya que también desempeña la actividad de portera;

Velador.

- ❖ Cuida y esta al pendiente durante la noche, el patrimonio de la escuela, y rinde informes;
- ❖ Realiza recorridos en forma constante durante la noche en todas las instalaciones;

4.3.7 Orientación Técnica.

El titular de este puesto es el responsable de asistir y orientar a los alumnos para encauzar correctamente sus habilidades, aptitudes e intereses así como llevar el control administrativo de los grupos a su cargo para informar a los padres de familia y a los propios alumnos.

- ❖ Evalúa la orientación y conducta de los alumnos y tener contacto con los padres informando sobre los avances de sus hijos dentro del plantel escolar;
- ❖ Auxilia y orienta a los alumnos para la resolución de sus problemas personales;
- ❖ Mantiene una comunicación abierta con los alumnos de sus grupos para poder atender sus necesidades e inquietudes y así poder proponer soluciones al respecto, etc.

4.3.8 Docentes.

- ❖ Entrega informes sobre los resultados de las evaluaciones del aprendizaje realizado por los alumnos.
- ❖ Colabora y organiza su grupo para realizar actividades educativas fuera del plantel, con autorización de las autoridades;
- ❖ Organiza sus grupos para exposiciones al final del curso;
- ❖ Actúa de una manera flexible ante sus alumnos;
- ❖ Adecua el desarrollo de sus actividades docentes para propiciar un mejor aprovechamiento del aprendizaje por parte de sus alumnos;

- ❖ Da a conocer a las autoridades las situaciones que considera graves de sus alumnos, para que estos tomen cartas en el asunto;
- ❖ Practica la empatía con los alumnos con el fin de convertirse en consejeros en el proceso de su formación;
- ❖ Prepara los indicadores de evaluación y evalúa a los alumnos con base a las normas establecidas;
- ❖ Establece una actitud de amistad con los padres de familia para hacer saber el proceso de desarrollo de sus hijos en las materias que imparten;

4.3.9 Alumnos:

Este grupo lo componen todos los estudiantes que pertenecen al plantel escolar; para ellos se destinan todas las acciones y movimientos que se realizan en el plantel educativo, con el fin de conseguir los objetivos deseados, que los alumnos asimilen el proceso enseñanza aprendizaje y que al finalizar esta etapa formadora, puedan defenderse y ser capaces de tomar decisiones que les permitan obtener mejores condiciones de vida, formar jóvenes con conciencia.

En la Escuela Secundaria Vicente Guerrero la organización de las actividades escolares, son realizadas por la dirección, el personal administrativo y los maestros claro en menor medida, dependiendo de las actividades que cada uno desempeña en la institución.

De esta manera podemos decir que hay una organización considerable en la medida que cada uno realiza sus funciones sin embargo es importante ver como es el ambiente laboral dentro de la propia institución, y como este favorece a la organización escolar en general.

4.4. Situación Actual del Ambiente Laboral Dentro de la Escuela Secundaria No 401 General Vicente Guerrero.

No obstante a pesar de que la institución cuenta con todos los medios de trabajo necesarios para su buen desarrollo de trabajo y el número de actividades escolares que se llevan a cabo, en muchas de las ocasiones se refleja un estado de ánimo de poca participación por parte de algunos profesores, tal parece que no están de acuerdo con las formas de trabajar o que algo les molesta, esto trae como consecuencia debilidades en el ámbito organizacional y lo que es peor no se involucran en el quehacer educativo para trabajar como equipo .

Esto mismo sucede con muchos de los padres de familia, en la mayoría de los casos su participación es poca y para algunos nula, cuando se llevan a cabo reuniones para tratar asuntos relacionados con ellos es frecuente que no asistan o que lleguen tarde, así como también asistir dos días después de haberse llevado a cabo la reunión. De acuerdo a lo dicho en los capítulos anteriores la organización escolar no es tarea de los directivos, sino que es tarea de todos los que intervienen en el plantel escolar, maestros, alumnos y padres de familia; pero si es importante aclarar que el papel de los directivos es fundamental en la organización escolar, como mediador dentro de la organización.

Teóricamente esto no parece evidenciar mucho de la situación que se vive en la escuela, se sabe que hay excelentes maestros, concientes y responsables del papel que juegan dentro del plantel escolar, pero sin embargo hay algunos otros que se han olvidado de que en esta etapa los educandos merecen mayor atención ya que es el proceso de formación para cada uno de ellos.

Dicho todo lo anterior se deduce que la organización escolar en la escuela es regular ya que también existen algunas limitaciones para que esta sea de mayor escala, tal parecería que la actuación de algunos elementos es dispersa lo cual se refleja en el nivel de organización de la institución, a causa del ambiente escolar que se vive.

La participación de la directora va más allá de sus funciones normativas, las tareas extras dentro de la institución, le demandan dominio sobre los maestros y demás personal en general, el hecho de duplicarles las funciones, da como resultado un desajuste y bajo interés en el quehacer, entorpeciendo las actividades reales, la libertad para realizar las tareas no existe, en este sentido no se avizora la autonomía, se restringe la participación del personal. Stephen Ball nos dice que la autonomía puede servir para reforzar la integración de los individuos a la organización, alentando un sentido de eficacia, personal,; sin embargo, también pone de relieve la independencia de unos con otros, estimulando el aislamiento y la separación.

Dentro de una organización el mantenimiento de fronteras rígidas entre los profesores, brinda la base para aplicar el lema “divide y vencerás”, fenómeno dado en la organización escolar.

De cualquier manera es preciso recuperar lo que se percibe en el ambiente organizacional de la Escuela y que mejor testimonio de quienes conviven en el plantel, laboral y académicamente, para ello se elaboraron cuestionarios que contestaron los involucrados en el quehacer educativo.

En este apartado se dan a conocer, los problemas que invaden el ambiente laboral, dentro de la institución y que han de repercutir en la vida académica de la escuela como organización en general, así como lo riesgoso que es para la organización si se continua con esta problemática dentro de la institución.

Cabe mencionar que la información aquí escrita, tiene un sustento, que además de los cuestionarios aplicados, se realizaron entrevistas personales con los profesores del plantel escolar, comentando vivencias durante el tiempo laboral en la institución, así como las expresiones que la realidad me mostró dentro del plantel escolar durante la permanencia en esta. Esta información obedece a un sistema lo más objetivo posible ya que por ser una investigación de tipo cualitativo se presta a la subjetividad.

Como sabemos la escuela es el lugar de reunión de distintos sujetos que le dan movimiento a la organización, donde se transmite el conocimiento, se da el intercambio de ideas, y expresiones constructivas, condicionado bajo un ambiente armónico, sin embargo para muchas escuelas esto está muy lejos de la realidad ya que su ambiente laboral es rotundamente un fracaso, perjudicando a la institución en general.

Esta escuela es pequeña, pero sin embargo no es ajena a situaciones ambientales empobrecidas ya que de acuerdo a la investigación realizada, los datos arrojados de la primera pregunta planteada; ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la institución?, se ha llegado a la conclusión que el ambiente laboral de la organización es tenso y áspero, debido a la desconfianza que existe de los directivos para los maestros, que no permiten que desarrollen sus actividades con armonía, aunado a ello la falta de ética profesional y la actitud déspota de la directora, el abuso de poder, son grandes obstáculos para el desarrollo de los docentes. De esta manera se puede determinar que las autoridades escolares tienen gran responsabilidad de lo que sucede en el interior del plantel, y que por su negligencia están logrando decaer al plantel escolar.

Dentro de la institución, el ambiente se ha hecho pesado, e incluso agresivo, entre los profesores, generando la desconfianza entre ellos, carecen de comunicación, el miedo se ha apoderado de ellos, ante la sombra de la dirección que constantemente los vigila y controla, son apáticos y se resisten al cambio ante la realidad organizacional que prevalece, tienen temor a la expresión de lo que piensan y sienten, han perdido el interés por la innovación, acrecentando la indiferencia, el “no me interesa”, ante la actitud intransigente de la directora.

Realmente me siento muy presionada, el ambiente es muy tenso y cortante, solo estoy pensando en que me van a decir ahora, vivo en la incertidumbre dentro de la escuela, ya que están vigilando mi persona y no mi trabajo (ent. Mtr. Esc.)

Con lo anterior se da respuesta a la segunda pregunta ¿Realiza sus funciones dentro de la institución satisfactoriamente, en un ambiente con armonía y confianza?. Las respuestas dadas por el personal son todas negativas, de acuerdo a las formas de trabajo que se lleva en el plantel, no se ha encontrado esa satisfacción con la

institución debido a la falta de sensibilidad y comprensión por parte de las autoridades del plantel educativo.

¿Cuáles son las limitantes que encuentra usted en la institución para realizar su trabajo satisfactoriamente?

El personal que desempeña sus labores en la instituciones encuentra muchas limitantes al no sentirse aceptado con sus actividades realizadas dentro del plantel.

Debido a esto no trabajan satisfactoriamente en el plantel, se quejan de que constantemente los esta regañando, se sienten acorralados ante su actitud por los comentarios que afectan la tranquilidad de los compañeros docentes, las presiones que la dirección ejerce sobre ellos, que delimita el interés en la labor, aun más el comportamiento y actitud de los alumnos que por su edad y ante los cambios sociales, carecen de valores y conciencia comportándose en muchas ocasiones agresivos y poco tolerantes, sin embargo para la directora los maestros son los culpables del comportamiento de los alumnos, ante situaciones como esta, no hay conciencia de trabajo en equipo, hay un choque de ideas, lo que predomina por parte de los directivos es el autoritarismo, aunque para muchos profesores esto ya es rutinario y hacen caso omiso de la situación que viven en la institución, trabajan y cumplen como lo marcan sus funciones.

Como vemos estas son limitantes para que los maestros puedan desarrollar sus funciones, la imposición con que se maneja cada detalle en la institución por la directora, así como las criticas que en lugar de ser constructivas son destructivas, el poco apoyo a los docentes, la carencia de material, la apatía de los padres para participar en el quehacer educativo, el tiempo para planear estrategias, así como la falta de personal de apoyo para lograrlas, la desconfianza de los directivos hacia los profesores, ya que no reconocen, ni valoran su trabajo y esfuerzo, por que para la directora todo esta mal, la falta de meritos a los profesores, la carencia de comunicación que entorpece el entendimiento entre ambas partes.

Las actividades en cualquier organización deben ser compartidas, ya que esto nos permitirá realizarlas con mayor facilidad y todo el personal se identificará mejor con las funciones de la organización en general, permitiendo la fluidez de la comunicación; pero en muchas ocasiones el compartir las atareas se convierte en un abuso por parte

del que las reparte, ya que vela por sus intereses personales y no por el gremio en general. Se analiza a continuación la siguiente pregunta.

¿Considera que las responsabilidades del plantel son compartidas, es decir se involucra al personal docente en ellas?. Y para ello se tiene lo siguiente.

Las actividades del centro escolar son compartidas y realizadas por obligación, y responsabilidad no se muestra actitud positiva para lograrlas, ya que no hay motivación y siempre esperan lo peor por la negligencia de la directora que todo quiere a la perfección, es muy posesiva de su función.

Si ella es perfecta, no comete errores, todos los demás son unos inútiles, nada hacen bien, ella es todo perfección, es única en su especie. (Ent. Prof. Esc.).

¿Existen grupos o subgrupos dentro de la institución, de maestros, que compartan similitudes y se identifiquen por actividades, etc, provocando divisiones en la organización escolar?. De acuerdo a esta pregunta se tiren la siguiente información.

El problema es grave, ya que por la tensión del ambiente la escuela se ha dividido, divisiones de profesores que la propia directora a creado, grupos identificados como el grupo a favor de la directora, los que están en contra de ella y a los que les da igual o no les interesa. Sin embargo para la mayoría prefieren estar lejos de la directora por la actitud que toma dentro y fuera de la escuela, y si hay grupos cercanos es por tenerla contenta o simplemente ella los busca para beneficiarse de ellos en el momento, toma una actitud voluble ante los profesores.

El ambiente se ha vuelto tan pesado que nuestro comportamiento es muy maleable ante la directora por no tener más problemas con ella, nadie la contradice, sólo ella tiene la razón, aunque muchas de las veces no la tiene, somos como los camaleones nos cambiamos de color constantemente para no buscarnos problemas. (Ent. Mtr. Esc.)

Dentro de la institución escolar se realizan juntas o talleres con el fin de discutir temas de interés para los docentes y la propia institución, se dan diferentes puntos de vista, sin embargo resulta difícil llegar a consenso, complicado por la variación de propuestas

y por las fricciones que existen dentro de la institución y la prepotencia crónica de la directora, ya que las reuniones sólo son para regaños y enaltecer las virtudes de la dirección, desvalorando y ridiculizando el trabajo de los demás, exhibiéndolos ante los propios profesores, alumnos y padres de familia, acción calificada por algunos profesores como profesionalismo deficiente.

Se sabe que existe un **Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores Públicos Docentes**, título tercero, capítulo XIII De los Derechos y obligaciones de los servidores públicos docentes. Art. 129 fracción I que díselos servidores públicos docentes tienen derecho a: **“ser tratados en forma atenta y respetuosa por sus superiores, iguales y subalternos”**; pero en este caso la directora de la escuela parece desconocerlo, ya que su actitud con los maestros es totalmente agresiva e intolerante, y para los maestros prefieren soportar su actitud ante la apatía y el poco apoyo de los maestros para mostrar su inconformidad ante las autoridades superiores.

¿Según su desempeño laboral dentro de la institución, existe algún tipo de favoritismo por parte de las autoridades, así como privilegios para algunos profesores?

Con relación a esta pregunta si existe este tipo de favoritismo, por parte de la dirección hacia algunos maestros acción calificada por el demás personal como falta de profesionalismo por parte de la directora.

¿Cuál es la postura de los profesores ante el comportamiento de los alumnos?

Los docentes ante la situación y el comportamiento de los alumnos suelen ser tolerantes, algunos no les gusta trabajar y el profesor les exige sin embargo ante situaciones de este tipo los alumnos se aprovechan del poco apoyo que el profesor tiene, tratan de causar más problemas en lugar de mejorar su conducta, los docentes son conscientes de su función dentro de la escuela, sin embargo ante la falta de seguimiento en acuerdos establecidos la mayoría se han vuelto individualistas.

¿Cómo es la relación de los profesores con el director?

Por lo tanto la relación entre directivos y docentes es mala y de miedo ante la directora, para algunos es cortante mínima y rígida, el acercamiento es distante, nulo y voluble ignoran a la directora, sobresale el recelo; en un ambiente como este es imposible trabajar como equipo, la armonía en esta institución está muy lejos de alcanzarse bajo

condiciones laborales y ambientales como este; sin embargo problemas como este se reflejan en el comportamiento de los alumnos, propiciando un rendimiento en el nivel educativo bajo.

Vengo sólo seis horas a la semana, imparto la clase de ingles, pero cuando termina mi hora inmediatamente me voy a la otra escuela, no me gusta permanecer aquí, me siento incomodo ante la situación que prevalece en la institución, la actitud de la directora me afecta bastante y prefiero estar lejos de aquí. (Ent. Prof. Esc.).

¿Cómo califica usted el comportamiento de los alumnos?. Para esta pregunta todos los maestros están de acuerdo que es una situación difícil para ellos por el comportamiento de los alumnos, pero que al final de cuentas tratan de apoyarlos en los máximo, son desobedientes en ocasiones, por la falta de comprensión en sus casas y con su entorno, sin embargo terminan por buscar a uno cuando se sienten comprendidos.

¿Cuáles son los principales factores de resistencia de los docentes para colaborar en el quehacer educativo?. Esta pregunta queda bastante clara ya que la mayoría de los profesores se quejan de la situación que se viven en la organización escolar y la consideran como la principal fuente de resistencia para colaborar en el plantel, con gusto lo harían si las autoridades cambiaran su actitud ante el personal que labora en la institución.

¿Cómo influye el liderazgo dentro de la institución?. Con respecto a esta pregunta la mayoría comentó que no hay liderazgo, ya que este se desconoce por parte de las autoridades, sin embargo la directora del plantel asegura practicar el liderazgo democrático.

El ambiente de muchos centros escolares, puede estar atrapado en situaciones de este tipo, sin embargo, para muchos de nosotros eran situaciones desconocidas, muy alejadas de la realidad, pero que en la vida real se practican, deteriorando más la imagen de nuestro sistema educativo, y aún más reduciendo el nivel educativo.

4.5. Propuesta para Mejorar el Ambiente Laboral y Organizacional de la Escuela Secundaria Oficial No. 401 “Gral. Vicente Guerrero”

En esta parte se trata de recuperar las aportaciones hechas durante toda la exposición, con el fin de hacer más fructífero el objetivo primordial de este trabajo. Proponer alternativas que mediante la práctica en el centro escolar contribuyan al buen funcionamiento laboral y organizacional de la Escuela Secundaria No 401 “Gral. Vicente Guerrero”. Por ello enseguida se establecen los lineamientos que tendrían que tomarse en cuenta para lograr efectos positivos en la mejora del ambiente laboral u organizacional en la práctica educativa del centro escolar.

Si bien debemos tener en cuenta que el buen funcionamiento de una institución depende de todos los miembros que la integran, actuar de una manera comprometida y conciente ante la situación que se vive hoy en día es fundamental para el éxito de la institución así que la tarea es que todos se sientan comprometidos ante las exigencias y las necesidades educativas actuales, trabajar de una manera racional en las instituciones nos proyectará a situaciones más productivas; de esta manera se debe llevar acabo una administración y gestión escolar que permita generar compromisos grupales en la organización, actuando de manera conciente para propiciar el cambio que se requiere en las organizaciones escolares. La propuesta aquí presente está encaminada a lograr que la organización de dicha institución, se regularice de manera inmediata a los cambios y necesidades educativas que se tienen hoy en día.

Es importante aclarar que vicios y tradiciones crónicas que entorpecen el trabajo de los demás se encuentran con regular frecuencia, sin embargo el objetivo del los individuos no debe opacarse con actitudes que desvaloren su labor, en todos los ciclos escolares, bien sabido es que la presencia de los profesores es fundamental, puesta la preparación, la ética, la responsabilidad y la facultad de enseñar, traerán como consecuencia los mejores resultados.

La responsabilidad de la institución que a través de las autoridades, pueden organizar la infraestructura necesaria para el buen desempeño de la enseñanza y el aprendizaje a través de la vigilancia en el cumplimiento de la labor docente y de estímulos motivacionales reales para los maestros, que cumplan eficazmente en su trabajo, son elementos muy importantes que permearan el buen funcionamiento de la organización, si esta actuara en dirección incorrecta se reflejaría en el ambiente laboral y organizacional. Por eso debe promover la dinámica de la gestión escolar, que esta se practique como un instrumento de cambio donde intervenga el aspecto organizacional, el educativo y el pedagógico, lo cual tendrá como propósito, estar pendiente de las tres acciones más importantes dentro del sistema educativo.

Por tal motivo la propuesta en primer momento sería que la escuela fuera dirigida por el profesional conciente y vanguardista de la realidad social, sin perder su misión y visión dentro de la institución, capaz de enfrentar todos los problemas de este plantel, que su formación profesional le sirva como herramienta para dirigir el centro escolar con visiones siempre en poder ayudar, donde se preocupe por el factor humano, como fuente generadora de fuerzas productivas que en un futuro no muy lejano se verán los resultados reflejados en una sociedad con conciencia.

La administración escolar tiene como objetivo primordial racionalizar las actividades de una organización de una manera dinámica en donde, la planeación, dirección, el control, la evaluación y la organización, son procesos que permiten llegar a resultados eficaces, de esta manera considero que el papel del administrador educativo en la escuela secundaria es esencial y necesario para poder llevar este nivel a condiciones más favorables logrando resultados positivos.

El administrador educativo es el especialista, emprendedor, capaz de enfrentar problemas generados en el sistema educativo mediante el uso de técnicas, ya que tiene un perfil de directivo y su formación profesional le permite desarrollarse en este ámbito, dado que esta persona es considerada como elemento vanguardista en los procesos educativos y por lo tanto, fomentador de cambios de conducta y de entidad institucional en los sujetos que se desempeñan dentro de las instituciones educativas.

La dirección es el elemento clave para promover o impedir cambios en los centros escolares, por tal motivo y ante la situación actual del plantel educativo se propone el cambio de actitud de la directora, que acepte sus errores que hasta la fecha han perjudicado a la plantilla docente y al plantel en general; así como a los alumnos que generación tras generación han cursado por esta escuela.

Que cambie su postura de dueña y señora del plantel escolar, que sea conciente de su función como administradora y servidora del plantel, no como propietaria del plantel, que no aplique la administración clásica, donde predomina el autoritarismo, la supervisión rigurosa, la intolerancia de los errores, así como la desconfianza de sus colaboradores, que se preocupe por la organización como sistema, avizorando cambios prósperos que beneficien a todos, sin perjudicar a nadie.

Que se convierta en un líder de la organización, que sea digna de ejemplo a seguir, que reconozca las situaciones y establezca alianzas siempre con claridad sobre los objetivos que subyacen en cada actividad, así dará marcha al entusiasmo de los docentes.

El director frente su escuela tiene la responsabilidad de ejercer autoridad. Imprimir poder sobre otros implica un compromiso con la verdad y la justicia, así como dominio y autocontrol. Quien tiene la capacidad de actuar con prudencia, en constante análisis con sus actos, puede influir al conjunto a su cargo en la búsqueda sincera por alcanzar una labor docente significativa con el cual sus maestros se sientan atraídos en vía de su superación. Analizar sus decisiones, explorar la manera en que emite una instrucción o un mandato, su disposición delante de sus escuchas, el compromiso ante el trabajo y la motivación que transfiera a sus docentes, es lo que hace al director ganar respeto en su situación de autoridad para infundir a sus maestros de forma ética, interés en sus labores.

El director como autoridad en la escuela, tiene oportunidad de emitir comentarios reales, pero con prudencia, tacto e inteligencia para que los maestros lo escuchen sin alterarse emocionalmente; por el contrario, que estos sirvan de reflexión y toma de conciencia que los induzcan e interesen en un sólido proceso de enseñanza y con ello

se superen como personas. Reitero, la autoridad lejos de atacar la emotividad, debe perseguir que su influencia sea dirigida siempre a la inteligencia.

Que la dirección de la escuela ejerza un liderazgo positivo, democrático, basado siempre en conseguir que su personal se sienta seguro, y apoyado por ella, donde la comunicación fluya con transparencia.

“La autoridad no es poderío vacío sino la constante manifestación de las virtudes, como reflejo de la esencia humana; desarrollar autoridad es acrecentar el valor de la humanidad, es oportunidad de aplicar inteligencia para servir a los que nos necesitan y así sentirnos útiles y vencedores aún en momentos devastadores”⁶⁰.

Que valore el trabajo de los maestros, y que reflexione que gracias a ellos se da la instrucción en la escuela, y si alguno comete algún error, que no se deje llevar por sus impulsos y que en lugar de regañarlos, los involucre en el como hacerlo mejor, como compañeros de trabajo, no como jefa, poniendo esa barrera de superioridad.

Que la dirección respete el espacio y trabajo de los maestros, dándoles el lugar que merecen dentro de la institución, que los encamine con entusiasmo, confianza y prudencia, elevándoles la autoestima.

Que la dirección esté abierta siempre al dialogo y a las propuestas que vienen de los profesores, que los haga partícipes en el quehacer educativo, para que ambas partes logren acercarse directivos-maestros.

Que la dirección sea flexible, cediendo espacios a los profesores, con el fin de perseguir una mayor capacidad de interacción y diálogo entre ellos.

Que promueva la participación, siempre con el ejemplo, pero sin tratar de sorprender a nadie. Lous y Miles (1990:232-236) indican cinco “estrategias para la participación”.

⁶⁰ Comentario retomado del Centro de actualización del magisterio, donde se discutieron el tema de “La problemática de la Escuela Secundaria en el D.F. y el Perfil del Docente” Marzo 13-14,2003.

- ❖ Compartir el poder;
- ❖ Recompensar al profesorado;
- ❖ Mantener la apertura y la inclusividad;
- ❖ Expandir las funciones de liderazgo;
- ❖ Paciencia.

El director tiene que estar dispuesto a compartir el control, mostrar su vulnerabilidad, y buscar formulas que inviten a participar a los poco entusiastas u opositores (la cuestión de la apertura y la inclusividad) y no sólo a unos pocos preferidos.

Es necesario implementar una supervisión que cumpla con los objetivos mínimos, para poder eliminar los vicios que se han generado en las instituciones educativas, que la persona que ejerza este cargo tenga el perfil para trabajar con el personal de las escuelas, que sea conciente del papel estratégico que desempeña y el beneficio que hace al actuar de una manera comprometida.

En cuanto al aspecto organizativo es necesario que se implemente una reestructuración del organigrama escolar, en donde sea el alumno el eje por el cual giren todas aquellas actividades, que los integrantes del colegio se identifiquen por ese eje, y que se sientan comprometidos con la labor de enseñar ,para ello, es necesario cambiar los manuales de organización que a mi parecer ya son obsoletos o en su defecto por lo menos se revisen, ya que, sucede que desconocen sus funciones, derechos y obligaciones logrando la falta de identificación dentro de la institución.

Para poder lograr un acercamiento entre maestros se propone establecer dinámicas grupales, que permitan conocerse más y sentir confianza entre ellos, que se cultiven las relaciones humanas provocando interés en cada uno de los elementos. Aunque se encuentre con la dificultad de distintos horarios entre ellos se puede trabajar, en reuniones o encuentros que ocasionalmente se tienen.

Lo anterior sería posible conseguirse si la dirección en un primer momento pone de su parte para propiciar el cambio en la institución, así como también la participación de los profesores, ambas partes, la causante y después la afectada. De esta manera tendríamos el nuevo ambiente laboral y organizacional de la Escuela Secundaria “Gral. Vicente Guerrero” el cual exige que se labore entre directivos y docentes, considerando siempre la buena comunicación, el respeto, la tolerancia, y la autoestima, trabajando por los mismos objetivos. Sin embargo si esto no se diera se tendría que recurrir a otras estancias y para ello se propone que se haga una supervisión continua en la institución por las autoridades correspondientes, porque si bien es cierto estos problemas se han incrementado por la falta de una supervisión objetiva y analítica.

La nueva organización escolar reclama se dejen viejas prácticas en el plantel escolar y trabajar de acuerdo a las exigencias y requerimiento de los alumnos y de la sociedad, ya que lo tradicional nos hunde en la no reflexión y por lo tanto nos afecta por las nuevas tendencias del sistema educativo del mundo actual.

La organización escolar deberá ser más participativa y flexible, cediendo espacios al personal que se involucra en la institución, a fin de perseguir una mayor capacidad de interacción y diálogo con su comunidad.

Sólo así se lograría consolidar el vínculo entre la comunidad y la organización escolar, con lo que los problemas de la secundaria “Gral. Vicente Guerrero” serían enfrentados y resueltos por ambas partes , creándose así, una renovada dinámica organizativa más prospera.

Conclusiones.

De esta manera, se concluye con el trabajo al que se ha llamado organización escolar y ambiente laboral en educación secundaria, ha dado a conocer bajo que condiciones laborales y organizacionales se trabaja en las escuelas secundarias, así como los principales problemas que enfrentan los elementos que intervienen en una organización escolar, conductas, vicios, y tradiciones, con el papel que cada uno juega en el centro escolar.

Son diversos y variados los problemas que enfrenta la organización escolar, en las escuelas secundarias, por lo que resulta difícil dar solución a estos, más aún si se carece de las aptitudes, actitudes y conocimientos básicos de un administrador educativo. Un aspecto importante es que un directivo trate con amabilidad y cortesía al personal, alumnos, padres de familia y maestros, así como personal auxiliar dentro del propio plantel; para esto es necesario que la dirección tenga abierto los canales de comunicación, para escuchar los comentarios y sugerencias que puedan presentar los maestros y demás personal que tengan contacto con la institución, ya que ese intercambio realimenta el proceso enseñanza aprendizaje.

Por lo tanto podemos decir que dentro de nuestro sistema educativo, existen serios problemas que tienen que resolverse a la mayor brevedad posible, si se quiere lograr un cambio en la educación del país, me refiero al país en general por que, debemos tener en cuenta que problemas de este tipo son muy frecuentes en las organizaciones escolares, sin embargo para muchos de nosotros hasta el momento desconocíamos la dimensión de estos problemas, que han sido, culpables de muchos desajustes en el objetivo de la educación, por ello es eminente la aplicación de nuevos mecanismos de gestión.

De hecho la educación de nuestro país es muy deficiente producto de las situaciones dadas en las organizaciones escolares, las viejas tradiciones de prácticas, así, como las formas de trabajo ancladas en el pasado obstaculizan nuevas formas de laborales,

aun más, la mala administración de un centro escolar, repercute en todo el plantel y en cada uno de los miembros de la escuela, en este caso los directores de las escuelas como líderes de las organizaciones escolares, deberían de ser conscientes del papel que desempeñan y no cometer errores que perjudiquen a la sociedad en general. Para este caso cabe mencionar que se deben impartir cursos a los directivos y personal en general para promover el cambio en los planteles educativos.

Como consecuencia de la investigación realizada se concluye que la organización es un punto central en todas las sociedades, puesto que es una etapa del proceso administrativo.

La organización se presenta en todas las civilizaciones, y los sistemas educativos no son ajenos a ella. La organización y la administración educativa se deben implementar de manera más eficiente, considerando todos los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos que estén a nuestro alcance. Todo esto requiere de una adecuada coordinación y división de trabajo de todos y cada uno de los elementos del sistema definiendo, objetivos viables y accesibles con el fin de otorgar un servicio de mejor calidad, implementar una gestión escolar adecuada requerirá de estos compromisos.

Las personas que ocupen puestos directivos deben tomar en cuenta que van a coordinar las funciones de todos los trabajadores; por lo tanto es importante escuchar las opiniones o sugerencias de la comunidad escolar, actuar de una manera autoritaria provoca aislamiento de maestros, división entre los trabajadores y una adecuada organización laboral.

Uno de los factores que más contribuyen al sistema de trabajo con prácticas guiadas por las inercias, tradicionales, y procesos obsoletos es que se carece de una supervisión objetiva y rigurosa por parte de las autoridades superiores en los sistemas educativos, ya que, la supervisión sólo se encarga del ámbito burocrático, en este caso, desconoce la operatividad que se genera en la escuela, las inquietudes de los maestros, y los resultados que se están obteniendo en el centro escolar, con respecto al aprovechamiento de los estudiantes; luego entonces como consecuencia de una

deficiente, (nula) supervisión, encontramos serios problemas en las instituciones de este tipo.

Bajo condiciones de trabajo difícil en el sistema educativo, es necesaria la participación de todos los directivos, docentes, padres de familia y alumnos, para que trabajen en equipo, ya que es preciso tener presente que la calidad y la eficiencia son factores que determinan hoy en día la existencia o desaparición de cualquier organización.

Cabe mencionar que el directivo como autoridad tiene que dar el ejemplo, para sus subordinados, como clave para el éxito o fracaso de una institución.

Sin embargo la problematización desarrollada a lo largo de este trabajo, supone que no será fácil que se logre cambiar la forma de trabajo tan arraigada que ha tenido la autoridad de la escuela secundaria, sin embargo considero que de no hacerlo, la institución seguirá atrapada ante una dirección totalmente autoritaria.

Obviamente, el impacto que se espera tener de la propuesta de las iniciativas de cambio para el ambiente laboral de la organización escolar, sugeridas en este trabajo, sería muy productiva sí se aprobara, de no hacerse así, los síntomas que perjudican al ambiente laboral se agravaran más propiciando el desmembramiento total de la organización.

Finalmente, es preciso comentar que la inoperatividad que muestran algunas escuelas, recae no únicamente en el personal que desempeñan funciones directivas, sino también, en parte, a que desde los altos niveles tenemos al personal equivocado dirigiendo el sistema educativo, personal que esta muy lejos de adquirir el perfil deseado para el sistema educativo nacional, es decir no hay una identificación con el trabajo realizado, por ello sería importante se le diera oportunidad al personal adecuado como los administradores educativos, profesional idóneo para llevar acabo estas tareas.

Fuentes bibliograficas.

Antuñez, Serafín., Claves para la Organización de Centros Escolares. Ice – Horsori. Universidad de Barcelona, 1997.

Antuñez, Serafín y Gairin, Joaquín., La Organización Escolar Practica y Fundamentos. GRAÓ. Barcelona, 1996.

Elizondo, Huerta, Aurora., La nueva Escuela, II. Paidós. México, 2001.

Etzioni, Amitai. Organizaciones Modernas. UTEHA. México, 1979.

García, Requena., Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos. Aljibe, 1999.

Guevara , N., Gilberto., La Catástrofe Silenciosa. Fondo de Cultura Económica. México, 1995.

Hernández Puente, Adriana., Administración y Desarrollo de Personal Publico. INAP. México, 1994.

Kastika Eduardo., Desorganización Creativa Organización Innovadora. Macchi. Argentina, 1994.

Kaufman, Roger., Planificación de Sistemas Educativos (ideas básicas concretas, Trillas. Madrid, 1990

M. Sachs Benjamín, Administración y Organización, un Enfoque Conductista. Buenos Aires. Argentina, 1972.

Muñoz Sedano, Antonio y Martiniano Román Pérez., Modelos de Organización Escolar. Cincel. México, 1995.

Pérez Juste, Ramón; López Rupérez, Francisco; Peralta Ortiz, Maria Dolores., Hacia una Educación de Calidad, Gestión, Instrumentos y Evaluación. Narcea S.A. Madrid, 2000.

Sandoval Flores, Etelvina., La Trama de la Escuela Secundaria. Plaza y Valdes. México, 2000.

Puentes Osma, Yecid., Organizaciones Escolares Inteligente. Nomos S.A, Colombia, 2001.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Ed. Limusa, 1994.

Rodríguez Gómez, Gregorio; Gil Flores, Javier; García Jiménez, Eduardo., Metodología de la Investigación Cualitativa. Aljibe. 1999.

Rocwell, Elsie ., La Escuela Cotidiana. Fondo de Cultura Económica. México, 1995.

Santos Guerra, Miguel Ángel., Entre Bastidores, el Lado Oculto de la Organización escolar. Ediciones Aljibe. Archidona (Málaga), 1994.

Stephen J. Ball; La Micropolítica de la Escuela Hacia una Teoría de la Organización Escolar. Paidós. España, 1994.

Tyler, William., Organización Escolar, Editorial Morata. España, 1976.

William P. Sexton; Teorías de la organización. Trillas. México, 1990.

Michael M. Harmon y Richard T. Mayer., Teoría de la Organización para la Administración Pública. Fondo de Cultura Económico. México, 1999.

Documentos oficiales.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos., Artículo Tercero Constitucional.

Cuadernos para Transformar Nuestra Escuela., ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?, Elementos para el Diagnostico. Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México – España, 2001.

Ley General de Educación.

Secretaría de Educación, Cultura y bienestar social, Secretaría de administración. Gobierno del Estado de México., Disposiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Trabajadores del subsistema Educativo Estatal.

Secretaría de Educación, Cultura y bienestar social, Secretaría de administración. Gobierno del Estado de México., Manual de Organización Escuela de Educación Media Básica. (1985).

Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal., Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria y la Telesecundaria en el Distrito Federal, 2002.

Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal., Normatividad básica (Educación Secundaria), 2002.

Secretaría de Educación Pública., Antología de Gestión Educativa.

Anexos.

Encuesta aplicada a docentes de la propia institución.

- 1.- Explique con sus propias palabras ¿cómo es el ambiente laboral dentro de la institución justificando su respuesta?
- 2.- ¿Realiza sus funciones dentro de la institución satisfactoriamente, en un ambiente con armonía y confianza?
- 3.- ¿Cuáles son las limitantes que encuentra usted en la institución para realizar su trabajo satisfactoriamente?
- 4.-¿Considera que las responsabilidades del plantel son compartidas, es decir se involucra al personal docente en ellas?
- 5.-¿Existen grupos o subgrupos dentro de la institución, de maestros, que compartan similitudes y se identifiquen por actividades, etc, provocando divisiones en la organización escolar?
- 6.-¿Según su desempeño laboral dentro de la institución, existe algún tipo de favoritismo dentro del plantel por parte de las autoridades, así como privilegios para algunos profesores?
- 7.- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la institución en general para llegar a consenso en juntas o reuniones donde se discuten temas de interés?
- 8.- ¿Cuál es la postura de la institución en general ante situaciones que propicien el cambio y mejora en el plantel?
- 9.-¿Cómo es la relación de los profesores con el director?
- 10.-¿Cuál es la postura de los profesores ante el comportamiento de los alumnos?
- 11.-¿Cómo califica usted el comportamiento de los alumnos?
- 12.-¿Cómo son las relaciones entre maestros en el plantel?
- 13.-¿Cuáles son los principales factores de resistencia de los docentes para colaborar en el quehacer educativo?
- 14.-¿Cómo influye el liderazgo dentro de la institución?

AGRADECIMIENTOS

“Gracias a Dios por darme la fuerza para salir adelante”.

***Gracias a mi madre por darme
la vida y todo el apoyo que
me ha brindado, por su grandiosa
fuerza para salir adelante.***

***Gracias a la Universidad Pedagógica Nacional por la formación que me ha
brindado.***

***Gracias a todos mis maestros que me
fortalecieron con su sabiduría durante
mi formación, por sus conocimientos y su apoyo.***

***Gracias a mi asesora Patricia Ledesma Vázquez por su paciencia y apoyo para la
culminación de este trabajo.***

***Gracias a todos aquellos
que se me olvida mencionar pero
que de alguna manera u otra
contribuyeron a mi formación.***

