

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

**LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL CONTEXTO DEL
PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD EN MÉXICO: CASO DE
ESTUDIO ESCUELAS PRIMARIAS DE LA DELEGACIÓN TLAHÚAC
D. F.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PRESENTAN:**

**Herrera Barbier Rosa María
Lara Hernández Mayra
Santana Medina Nenidia**

DIRECTOR: Segovia Febronio Gorgonio

México, D. F., Marzo 2004

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
---------------------	----------

I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

1.1	Concepto de Educación	5
1.2	Concepto de Administración Educativa	10
1.3	Calidad Educativa	14
1.4	Innovación Educativa	19
1.5	Gestión Escolar	24
1.6	Escuelas de Calidad	25

II. ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA.

2.1	Propósitos de la Administración Educativa	29
2.2	Función del Administrador Educativo	30
2.3	El Administrador Educativo en las Instituciones Educativas	35
2.4	El Proceso Administrativo en una Institución Escolar	41

**III. LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL CONTEXTO DEL PROGRAMA
ESCUELAS DE CALIDAD EN MÉXICO: CASO DE ESTUDIO
ESCUELAS PRIMARIAS DE LA DELEGACIÓN TLÁHUAC D.F.**

3.1 La Educación Básica y la Calidad Educativa-----75
3.2 Escuelas de Calidad-----84
3.3 Programa Escuelas de Calidad en México-----89

IV. ESTUDIO DE CASO

4.1 Caracterización de las Instituciones-----98

CONCLUSIÓN-----117

BIBLIOGRAFÍA-----122

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por permitirme llegar a este día anhelado
para cumplir una meta importante en mi vida.
Por iluminar mi camino, con amor, fe y
esperanza, para ser cada día mejor.

A MI MADRE ROSA MARÍA

Por darme la vida e inculcarme los valores que poseo.
Por tu amor, dulzura, fortaleza y sabios consejos
que me han guiado por el buen camino.
Por tu apoyo y ejemplo que me has dado.
Por tener en ti a mí mejor amiga.
Por eso Mamita, este triunfo te lo dedico
con todo mi amor.

A MI ESPOSO MANUEL

Con amor y agradecimiento por tu infinito
apoyo, cariño y comprensión que me has
brindado para culminar una de mis grandes
metas. Te amo.

A MI HIJA JENNIFER

Con todo mi amor porque al llevarte en mí
en los últimos semestres sentí alegría y motivación.
Tu presencia siempre es razón para superarme.

A MI HERMANO JAVIER

Por tu apoyo moral que me has brindado y
consejos de un amigo y padre.

A MI DIRECTOR DE TESIS GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO

Por su amistad, interés, consejos acertados y
valiosa asesoría en la colaboración de este trabajo.

A MIS MAESTROS

Por sembrar en mí sus conocimientos y depositar su confianza.

A MIS AMIGAS

Por sus experiencias compartidas y amistad.

ROSA MARÍA HERRERA BARBIER

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento sincero:

A Dios

Por estar siempre en mí, iluminando y llenando de bendiciones mi camino.

A mi familia: a mi madre y hermanos.

Gaby, Julián, en especial a Juanita y Beny por su cariño, apoyo, consejos y por los momentos que juntos hemos vivido y que seguiremos compartiendo, pero sobretodo por ser más que unos hermanos mis mejores amigos.

A mi asesor de tesis.

El profesor Gorgonio Segovia por su ayuda, dedicación y comprensión, para la posible culminación del presente trabajo y de esta manera hacer mi sueño hecho realidad.

A la Universidad Pedagógica Nacional.

Por darme la oportunidad de formar parte de ella, a cada uno de mis maestros por compartir sus valiosos conocimientos en especial al maestro Gorgonio, Brito, Patricia, Carolina, Raymundo y Pedro.

A mis amigos.

Por su amistad incondicional, por compartir mis sueños e ideas: Roxana, Alejandro, Isabel, Edgar, Christian, Rosita, Nenidia, Paola, Mirna, Esther y Miriam.

A la alegría de mi vida por el entusiasmo transmitido y el impulso a seguir superándome.

Mayra.

AGRADECIMIENTOS

ESPECIALMENTE DEDICADA A TI MAMÁ

Por el apoyo incondicional brindado durante toda mi carrera, por tus consejos, amor, confianza que me das. Por ser mi gran amiga.

A DIOS

Porque me permitió recorrer un camino más en mi vida, por haberme devuelto la fe y confianza.

A MI PADRE

A pesar de su dureza y distanciamiento para conmigo. Te quiero Papá.

A MIS HERMANOS

Víctor, Noemí, Josué, por su gran ayuda, apoyo, pero en especial a Noé, por ser mi confidente y amigo.

A MIS MEJORES AMIGAS

May, Rosita, Araceli, por su comprensión apoyo, y brindarme su amistad.

A MI DIRECTOR DE TESIS

El profesor **GORGONIO**, por su comprensión, paciencia, apoyo y consejos, así como también a cada uno de los maestros que ayudaron a mi formación.

NENIDIA SM.

INTRODUCCIÓN

La educación en México, especialmente la básica, ha sufrido un gran deterioro por décadas, por lo cual no es considerada de calidad, debido principalmente a la falta de infraestructura y recursos humanos insuficientes para cubrir las zonas más marginadas del territorio nacional, así como a sus planes y programas de estudio que se encuentran rezagados. Es importante, por estas razones, que el sistema educativo responda a las necesidades que el país requiere para desarrollarlo competitivamente.

Se puede notar que la educación juega un papel muy importante, ya que forma al individuo para que tenga conocimientos que lo lleven a la superación constante y se pueda desenvolver en la vida social y económica. Por esta razón, se ha convertido en un reto importante elevar la calidad educativa especialmente en el nivel básico, y para que esto se logre es necesario que se les permita a las escuelas determinar sus propias necesidades y la forma de cómo resolver los problemas que se les presenten.

El presente trabajo esta conformado de cuatro capítulos que tienen como objetivo, dar a conocer en que consiste el Programa Escuelas de Calidad y a través del estudio de caso, mostrar los resultados que han obtenido las escuelas que se encuentran incorporadas a dicho Programa.

Esto permitirá saber en qué medida ha contribuido el Programa Escuelas de Calidad para mejorar la calidad en la enseñanza- aprendizaje, la forma de organización de la comunidad escolar así como la participación por parte de todos los actores que la integran, es decir, conocer si éste programa ha obtenido los resultados esperados y si con éstas medidas se ha alcanzado la calidad esperada.

En el primer capítulo se abordan los términos más relevantes que se encuentran relacionados en todo el contexto de las escuelas de calidad, los cuales son: la educación, la administración educativa, la calidad educativa, la innovación educativa, gestión escolar y finalmente escuelas de calidad.

Una vez que se mencionan y se analizan los términos anteriores, en el segundo capítulo se habla en primera instancia del papel que desempeña el Administrador Educativo dentro de la educación, haciendo mención de los propósitos que tiene la Administración Educativa y cómo se desenvuelve o desarrolla de acuerdo a éstos.

En seguida, se dan a conocer las funciones que tiene la Administración Educativa y cuáles son las áreas en donde puede ejercer el Administrador Educativo dichas funciones dentro de las instituciones educativas. De igual manera, se habla de las responsabilidades que tiene a su cargo y cuáles son las características con las que cuenta; finalmente se menciona como actúa el

Administrador Educativo de acuerdo a las funciones del proceso administrativo dentro de las instituciones educativas.

En el tercer capítulo se analiza la educación básica, mencionando las dificultades más comunes que impiden que se alcance la calidad educativa, además se sugieren los rasgos de la educación para una escuela de calidad, así también, el papel que ejerce el Programa Escuelas de Calidad (PEC) en México, en donde se describen sus objetivos, su misión y estrategias.

En el cuarto capítulo se desarrolla la caracterización breve de las escuelas de calidad en las que se realizó la investigación, continuando con el estudio de caso que se aplicó en base a entrevistas y encuestas realizadas a directivos y profesores de cinco escuelas de la delegación Tláhuac, esto con la finalidad de detectar los resultados que se han obtenido con la incorporación al Programa Escuelas de Calidad.

Resultados reflejados primeramente en el financiamiento, en un mejor liderazgo directivo, en participación de los docentes, en la comunicación, en toma decisiones, en la cultura de planeación y evaluación.

Se da por concluido el presente trabajo, en el cual se desarrollan los puntos mencionados que pretenden mostrar la importancia de recibir una educación de calidad y sobre todo, tomar en cuenta la incorporación de programas educativos, en este caso el PEC que juega un papel muy importante ante este gran problema, por lo que es necesario que las escuelas participen en el PEC y de esta manera se pueda lograr un cambio.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD EDUCATIVA

1.1 Concepto de Educación

Existen grandes problemas en la educación básica en México y el más importante es la insatisfacción con respecto a la calidad de los resultados en la educación, caso específico la educación primaria así también, la falta de equidad al distribuir todos los beneficios lo cual se ve reflejado en las grandes diferencias, en las oportunidades de ingreso, permanencia, egreso y sobretodo en el aprendizaje, por esta razón se requiere de una educación con calidad para lograr el desarrollo justo y equilibrado.

Además es considerada como una institución social, porque todos formamos parte de una serie de disposiciones y métodos establecidos por un sistema educativo, de un modo o de otro, estamos integrados dentro de un proceso educativo, que adquiere sentido a partir de la función que desempeña en la sociedad. Por lo tanto la educación es el elemento fundamental de cambio en el desarrollo y transformación de los individuos y del mundo en general.

La educación es uno de los términos más utilizados en la vida cotidiana, por lo que todos tenemos una idea más o menos clara sobre su significado y alcance, sin embargo, la educación tiene una diversidad de acepciones, ya que existe una gran

variedad de disciplinas, llevando de manera implícita una idea, un punto de vista, un sentido que la caracteriza y determina, un enfoque, que en consecuencia se define y se establece de acuerdo a los fines de la misma, es decir, la educación adquiere el sentido o la forma que el individuo le otorgue. Fundamentalmente el hecho educativo existe en la multiplicidad de las disciplinas, con diferentes ideas, pero que llevan a un mismo fin.

El origen de la educación, es quizá, de los más controvertidos de la ciencia pedagógica, por esta razón, no es posible tomar un modelo de concepción, por ello se ha realizado una síntesis de los aspectos más sobresalientes de las diferentes definiciones, esto nos permitirá tener una visión más clara de las distintas acepciones de los autores:

El término educación, se sitúa “del verbo latino educare, que hace alusión a la acción externa a la persona, considerada necesaria para que se produzca la instrucción y la formación. También se relaciona con el verbo latino educere, que está más relacionado con la acción interna que el ser humano lleva a cabo para extraer a sí mismo la potencialidad que le conduce a su propio perfeccionamiento.”¹

Para P. Bosello, la educación es “la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean,

¹ MARTÍNEZ García, Jerónimo. *Las Razones de la Educación*. p37.

educarse es hacerse más humano.”² Como podemos ver, es apropiarse de conocimientos técnicos, científicos que nos ayudarán a ser más humanos.

Por otra parte es “la formación del hombre en todas sus dimensiones, incluidas las de su tiempo libre, su función laboral; y se pide de ella que cuide en el hombre comportamientos como los de consumidor, usuario del medio ambiente, etc.”³ Podemos entender que la educación, es la formación que recibimos tanto en el hogar como en el trabajo y ésta ayudará a modular nuestros diferentes comportamientos.

Así también, García Hoz la considera como “un proceso de asimilación cultural y moral y al mismo tiempo como un proceso de separación individual.”⁴ Es decir, la educación permite al individuo recibir nuevos conocimientos, logrando un mayor nivel cultural, ser educado y más sociable, ya que la educación requiere de convivencia, experiencias que han de compartirse unos con otros, por lo que la educación es un diálogo permanente que excluye el aislamiento.

También Wilfred Carr, la define como “una actividad práctica que tiene que ver con la tarea general de desarrollar las metas de los alumnos mediante los procesos de enseñar y aprender.”⁵ Pretende que los alumnos al obtener conocimientos nuevos por parte de sus profesores puedan, en un futuro, alcanzar sus propias metas.

² P. BOSELLO, Anselmo. *Escuela y Valores: La Educación Moral*. p10.

³ QUINTANA Cabanas, José María. Coaut. *Iniciativas Sociales en Educación Informal*. p16.

⁴ MARTÍNEZ García, Jerónimo. Opcit. p38.

⁵ CARR, Wilfred. *Hacia una Ciencia Crítica de la Educación*. p46.

Para Víctor Bacre Parra es “un proceso permanente de conocimiento que inicia en el momento en que somos concebidos, que se desarrolla, durante toda nuestra vida y que termina con la presencia de la muerte ante nosotros.”⁶ La educación inicia desde que nacemos y es permanente por lo cual, es necesario actualizarse constantemente.

La educación para Dilthey, es “la actividad planeada mediante la cual los adultos tratan de formar la vida de los seres en desarrollo.”⁷ La familia es el primer núcleo en el cual el niño recibe la principal educación, en este caso son los padres quienes le brindan al niño los valores y en la escuela el maestro le proporciona nuevos conocimientos.

El autor Paciano Fermoso, menciona que la educación es “un proceso humano porque presupone capacidades exclusivas del hombre como la inteligencia por la cual aprende y planea su perfeccionamiento, la libertad para autorrealizarse, el poder de relacionarse, comunicarse y socializarse.”⁸ Con la educación el individuo busca desarrollar sus capacidades y obtener un mayor nivel de conocimiento para acercarse a la perfección.

Así para Marín Ibáñez, educar es “una tarea perfectiva optimizadora que persigue que los educandos sean más valiosos y que alcancen nuevos ámbitos

⁶ BACRE Parra, Víctor. *Comunicación Cultural y Educación*. p65.

⁷ FERMOSO, Paciano. *Teoría de la educación. Una Interpretación Antropológica*. Dilthey. p155.

⁸ *Ibíd.* p155.

valorativos.”⁹ La educación permite que el hombre que recibe una adecuada educación tenga mayores valores que le permitan desempeñarse.

También se puede definir a la educación partiendo de que hay varios tipos de la misma: social, religiosa, cultural, etc.; estos tipos de educación puede ser ejercido de modo organizado que comúnmente se le conoce como educación formal como en escuelas e iglesias que siguen un plan establecido, también de modo desorganizado que es la educación informal, como el hogar, grupos sociales a los cuales el ser humano pertenece sin obedecer planes preestablecidos.

Asimismo, la educación formal que es de la que nos ocuparemos, pretende desarrollar potenciales en el individuo formando en él un ser humano completo, que desee obtener conocimientos que lo lleven hacia un plano de superación constante, y así lograr desenvolverse en la vida social y económica.

Es así como el individuo que a través de la educación desempeña una función social convirtiéndose en un buen ciudadano, permitiendo tomar conciencia ante el mundo que lo rodea, favoreciendo su forma de pensar y de actuar poniendo al servicio sus conocimientos y experiencias.

Por lo que sería erróneo pensar que al individuo se le educará para su provecho temporal, por ejemplo: para lograr ingresos y un status social elevado, para adquirir un título académico o para el adecuado ejercicio profesional, siendo que el

⁹ MARTÍNEZ García, Jerónimo. *Opcit.* p37.

objetivo más importante es para que alcance su superación como persona, es decir, que se vuelva más humano.

Como podemos ver, la educación permite al individuo recibir nuevos conocimientos, logrando un mayor nivel cultural, de esta manera la administración educativa juega un papel importante pues se debe considerar como un medio para que las instituciones sean más eficientes., por tal motivo es necesario definirla.

1.2 Concepto de Administración Educativa

Sin duda, la educación forma parte de las obligaciones del Estado hacia el pueblo, ya que la educación es una función esencialmente social y el Estado no puede desinteresarse de ella, al contrario, todo lo que se refiera a educación debe estar en alguna medida sometido a su acción.

El sistema educativo está en interacción permanente con el contexto social, político y económico de un país y su administración educativa se desarrolla a partir del esquema de la administración en general, pero particularmente de la administración pública del Estado ya que es éste quien crea instituciones educativas en diferentes niveles que conforman un sistema y es a través de la administración educativa como el Estado ejerce sus misiones.

Este sistema en su conjunto requiere ser administrado para alcanzar los fines que la sociedad exige, por tal motivo, la administración educativa y la administración

pública se encuentran vinculadas y creadas para los fines que el Estado determine a través de sus políticas.

Antes de mencionar la definición de la administración educativa, es importante recordar que la acción de administrar se entiende como “la de congregar personas, distribuirles tareas y regular sus actividades con el fin de que el conjunto produzca bien.”,¹⁰ para que logren los propósitos que como grupo se han trazado.

La palabra administrare, significa “ayudar, servir, o de “ad manus trahere”, cuidar el manejo de gestionar, hace referencia a actividades de pura gestión subordinada de asuntos. “minister”, comparativo de “minus”, expresa la idea de menor y de servidor: el “ministro” como administrador es ante todo un servidor. Administrare, administrador, administer, administra, administratio, son términos homologables con el que cuida de algo.”¹¹

Así, la administración educativa es “una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción de conocimiento. Cuéntese entre ellos las instalaciones en las que se imparte enseñanza, los recursos técnicos, el personal, los sistemas de información, los recursos financieros, la ubicación territorial geográfica de los centros educativos, la planeación de la práctica educativa, el control del proceso

¹⁰ FHILO Lourenco. *Organización y Administración Escolar*. p18.

¹¹ MEDINA, Rubio Rogelio. *Las Ciencias Administrativas y las Ciencias de la Educación: Una Disciplina Interdisciplinario en la Formación de los Administradores de la Educación*. Revista Pedagógica, #7, p130.

de la enseñanza aprendizaje, la armonía de los recursos y procesos, etc.”¹²De acuerdo a lo anterior, la administración educativa debe tener conocimiento de las exigencias que demanda la sociedad, así como de los múltiples factores que forman a la institución en la que actúa.

También, se entiende como “un proceso y espacio de análisis en torno al significado y consecuencia del tipo de administración en los diversos niveles del sistema educativo.”¹³Realiza un análisis sobre la práctica de los proyectos y planes educativos, así como de sus objetivos para dar soluciones a los problemas que se presentan y así contribuir al desarrollo de la institución.

Además, la administración educativa “implica el estudio de las políticas y normas que orientan los objetivos y las metas educativas, así como la forma de organizar y dinamizar los recursos humanos, materiales, financieros que lleven a las metas propuestas.”¹⁴ Como se puede ver las políticas, normas, objetivos, metas educativas, procesos de planeación, organización, control de recursos humanos, materiales, la enseñanza, los procesos internos y externos de las instituciones, etc., son temas que le preocupan a esta, cuyo objetivo es el obtener un adecuado funcionamiento en las instituciones.

¹²COBARRUBIAS Villa Francisco. *El problema del objeto de estudio de la administración pública* Revista del IAPEM (*Instituto de Administración Pública del Estado de México*). p67.

¹³ PALLAN, Carlos. *Ensayos Sobre Educación*. p98.

¹⁴ SEP. *Dirección General de Administración Educativa*. p30.

De esta forma, la administración educativa estudia “la realidad social bajo la óptica del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa, independientemente del tipo de institución, organización o proceso social de que se trate y de los objetivos específicos que cada práctica se proponga.”¹⁵ Así, establece una adecuada relación entre los medios y fines, con el propósito de apoyar racionalmente las funciones de la educación para dar respuesta a la problemática dentro del sector educativo, tomando en cuenta los recursos para el logro de los objetivos.

Recordemos, que la palabra administración significa servir, servir a algo, en este caso, servir a los propósitos que se traza la educación y para lograrlos, la administración deberá reunir tanto, medios adecuados, así como tomar en cuenta los recursos necesarios para lograrlos.

De acuerdo a las definiciones anteriores, definimos a la administración educativa como una disciplina, que toma en cuenta las demandas de la sociedad, para que a partir de estas y de los aspectos administrativos, tenga conocimiento de cómo va a actuar para lograr un adecuado funcionamiento de la organización o institución en la cual se lleva acabo dicha administración, también toma en cuenta los recursos disponibles para alcanzar los objetivos que se han trazado.

Asimismo, ayuda a desarrollar eficiente y eficazmente la práctica educativa, independientemente del tipo de institución, organización o proceso social de que

¹⁵ COBARRUBIAS Villa, Francisco. *Opcit.* p67.

se trate y de los objetivos específicos que cada práctica se proponga para dar solución a la problemática. De esta manera, la administración educativa ayuda al desarrollo de la institución, así también, a lograr ambientes propicios para que los miembros de ésta trabajen conjuntamente para alcanzar los objetivos propuestos.

Sin olvidar que en cualquier organización educativa, es importante que se tome en cuenta al ser humano, ya que de no hacerlo así, cualquier institución esta condenada al fracaso. Por lo que todos los integrantes de ésta deben sostener adecuadas relaciones, con el fin de que exista comprensión, estabilidad y cooperación mutua.

Por consiguiente, la administración educativa juega un papel muy importante, por esta razón se le debe considerar como un medio para que las instituciones sean más eficientes, ya que esta tendrá presente las situaciones problemáticas inevitables, así como la prevención de problemas nuevos que surjan, es decir, tendrá que estar preparada a estos problemas para encontrar soluciones rápidas.

1.3 Calidad Educativa

En estos tiempos existe una gran preocupación por elevar la calidad de la educación, sobre todo en escuelas primarias y sin duda lo seguirá siendo en un futuro previsto porque no existen conexiones instantáneas para elevar la calidad educativa, pues el concepto de calidad es complejo y posee una variedad de

significados que hace que cada individuo le atribuya un significado diferente, es decir, cada uno interpreta de manera personal, según su propio criterio.

Esto lleva a importantes dificultades en la comunicación; porque ¿Qué es calidad?, acaso se referirán a lo mismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, los padres de familia, los docentes, los programas educativos, etc. Es importante mencionar que la definición de calidad se construye para cada contexto y situación por lo que posiblemente sólo se consiga una aproximación del término:

Por su origen etimológico, calidad “proviene del latín *qualitas* que significa calidad, condición; a su vez *qualitas* se deriva de *qualis* que denota una interrogación: cuál, quién, cómo, de qué clase, de qué género, de qué tipo, de qué especie; esto se refiere a la manera de ser, a la condición, a la cualidad, la propiedad de las cosas o de las personas.”¹⁶, entonces, de manera general, se puede entender por calidad la cualidad que se refiere tanto a las personas como a las cosas.

Para Jerónimo Martínez García, calidad es “el conjunto de atributos –estructurales o funcionales- más representativos de una entidad individual o colectiva, que responden a los criterios de excelencia o superioridad de los mismos de acuerdo a su naturaleza y cuya acción produce, aportaciones o resultados tendientes al nivel de idoneidad máxima que cabe esperar de dicha entidad.”¹⁷

¹⁶ DUCOING, Patricia. *Acerca de la calidad de la educación*. Revista Educación 2001. p16.

¹⁷ MARTÍNEZ García, Jerónimo. *Opcit.* p36.

Por esta razón, la calidad se relaciona más a la perfección y a la excelencia de las cosas y puede estar a lo largo de un proceso y al final.

Para Cano García “la calidad entendida como cualidad, es una palabra neutra, que no implica juicios de valor y a la que debe añadirse un calificativo, así se podría decir, que un material didáctico es de buena o mala calidad.”¹⁸ De lo anterior se puede deducir que el termino calidad se utiliza para descalificar algún producto o servicio, que nos permite apreciar como mejor, igual o peor que los demás.

Por su parte Hedley Beare, la define como “la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.”¹⁹ Se puede entender que la calidad es la capacidad, refiriéndonos a los rasgos y características de un producto o servicio, que cubra las expectativas del consumidor.

Por lo tanto, para él, la calidad educativa es “la relación que se establece entre los procesos, insumos y productos del sistema educativo, en concordancia con las necesidades específicas que se desarrollan con arreglo a los objetivos definidos”²⁰ La anterior definición engloba los procesos, recursos, estrategias y a los productos o resultados, es decir, puede ser unas excelentes instalaciones y un alto porcentaje de aprobados.

¹⁸ CANO García, Elena. *Evaluación de la Calidad Educativa*. p62.

¹⁹ HEDLEY Beare, Brian J. *Cómo Conseguir Centros de Calidad: Nuevas Técnicas de Dirección*. p124.

²⁰ *Ibid.* p134.

Por otra parte, Filmus menciona que la calidad educativa “supone la idea de bien. Solo se concibe la educación como buena; esto significa una educación como proceso bien realizado y como producto que dé buen resultado. Solo lo bien hecho educa y esto refuerza aptitudes en los educandos y promueve en ellos otras nuevas.”²¹ Considerar los resultados de la educación como medida de calidad, supone que existe un acuerdo de lo que son unos buenos resultados, con relación al proceso educativo.

Además, Schmelkes Silvia dice que la calidad educativa significa “estar atentos a los problemas de la demanda específica de la escuela en la que se trabaja; conocer, comprender sus exigencias y necesidades, establecer con los padres de familia un diálogo permanente que haga a éstos más exigentes y más responsables de la búsqueda de calidad de los aprendizajes de sus hijos.”²²

De acuerdo a las definiciones anteriores, podemos deducir que la calidad educativa es satisfacer las necesidades del servicio educativo, en este caso, la equidad, permanencia, logro académico, tratando de alcanzar la excelencia y acercarse lo más posible a la perfección, para satisfacer a todas las personas que están relacionadas con ésta (alumnos, maestros, padres de familia, etc.) es decir, a toda la sociedad.

²¹ FILMUS, Daniel. *Las Condicionantes de la Calidad Educativa*. p103.

²² SCHMELKES, Silvia. *Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas*. p47.

Como se puede ver, se requiere de la participación decidida y entusiasta de los miembros que integran el sector educativo, para obtener una mejora continúa acompañada de conocimiento y conciencia plena de lo que se quiere lograr. Hay que considerar que sí los maestros, directivos, alumnos y padres de familia, forman parte de la comunidad escolar, a través de su interacción se podrán identificar necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.

El problema de cómo mejorar la calidad educativa es un aspecto fundamental, sin duda, el verdadero cambio es asunto de las personas que ahí trabajan, esto significa que la responsabilidad por la calidad educativa, recae en todos los integrantes, así como de las relaciones que se establezcan entre sí, con los alumnos y con la comunidad a la que sirven.

Para mejorar la calidad en la educación que se ofrece dentro de cada escuela, es necesario que cada una se proponga satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios (alumnos, los padres de familia, los niveles educativos, la comunidad y toda la sociedad); ya que son ellos quienes juzgan sobre la calidad del servicio.

En términos generales, la definición de calidad educativa no se puede abarcar en pocas líneas, dado que no es un tema sencillo y es bastante impreciso, pero se puede comentar que la calidad no es igual a perfección, ya que ninguna acción

humana y por lo tanto ningún sistema educativo puede ser perfecto, pero si puede y debe aspirar a mejorar.

La calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un servicio para ser útil a quién sirve de él, es decir, un servicio es de calidad cuando sus características satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por lo que se pretende que la educación alcance la calidad y para lograrlo, es necesario tomar en cuenta la relación existente: medios-fines entre los procesos educativos y los resultados de los alumnos, es decir, el nivel de eficiencia con la cual se organiza y administra determinados insumos a fin de elevar el rendimiento de los alumnos.

No hay que olvidar que la calidad educativa depende también de la calidad del educador, es decir, de la vocación del profesor, de la preparación y el compromiso que éste asuma.

1.4 Innovación Educativa

La innovación educativa cada vez va teniendo mayor importancia en la actualidad, por esta razón no cabe duda que ésta busca la mejora y el perfeccionamiento, tanto en lo individual como en lo social. Como resultado de esto han cobrado fuerza aquellas inquietudes sobre cambiar y mejorar la realidad educativa en las instituciones, así como renovar su enseñanza. Cambio, mejora y perfeccionamiento, es lo que busca alcanzar la innovación educativa.

Rivas Navarro, define a la innovación como “la incorporación de algo nuevo dentro de una realidad existente.”²³ Es decir, al incorporar algo nuevo se lleva a cabo por los individuos dentro de la institución escolar, como miembros de ésta, así también en función de los objetivos institucionales y tiene como meta mejorar el aprendizaje, formación de los alumnos, cambio de conducta de los actores de la educación etc.

Por su parte, para Pascual Roberto hablar de la innovación educativa significa “referirse a proyectos socioeducativos de transformación de nuestras ideas y prácticas educativas en una dirección social, ideológicamente legitimada, la transformación merece ser analizada a la luz de criterios de eficacia, funcionalidad, calidad, justicia y libertad social; ha llamado la atención la innovación en tanto que el aprendizaje en todo el sistema educativo es un proceso en el que deben participar diversas instancias, sujetos en una adecuada red de roles y relaciones complementarias.”²⁴

Para Tejada Fernández, el término innovación implica “una acción que comporta la introducción de algo nuevo en el sistema educativo, modificando su estructura y sus operaciones, de tal modo que resultan mejorados sus productos educativos.”²⁵ Aparte de introducir algo nuevo en el sistema educativo, también busca una mejora con la práctica educativa, el logro de mayor eficiencia, eficacia y efectividad dentro del contexto dado.

²³ RIVAS Navarro, Manuel. *Innovación Educativa, (Teoría, Procesos y Estrategias)*. p73.

²⁴ PASCUAL, Roberto. *La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio*. p244.

²⁵ TEJADA Fernández, José. *Los Agentes de la Innovación en los Centros Educativos*. p28.

Así, para Bolívar Antonio, la innovación es “una serie de mecanismos y procesos mas o menos deliberados y sistemáticos, por medio de los cuales se intenta introducir y promocionar ciertos cambios en las prácticas educativas vigentes.”²⁶ Ya que se habla de la necesidad de realizar los cambios necesarios, los cuales deben darse en el momento oportuno, tomando en cuenta los factores que están en ese contexto y considerando al mismo tiempo todo el entorno.

Para Samuel Gento Palacios, la innovación puede entenderse como “la búsqueda organizada de mejores soluciones y con un objetivo de cambio mejor, así como el análisis sistemático de las oportunidades que ofrece la mejora de los diversos elementos de una unidad determinada.”²⁷ En las instituciones educativas, así como en las organizaciones, la innovación es la introducción de algo novedoso, ya sea en el proceso de su funcionamiento o en la forma de comportamiento de las personas que integran la organización o institución.

La innovación educativa para Morrish, es “meramente la introducción de algo nuevo y diferente que puede ser bueno o malo o ninguna de ambas cosas.”²⁸ Entonces, la innovación educativa es cuando inicia algo nuevo a lo que se estaba acostumbrado pero eso no significa que va a ser siempre para bien, es decir, puede resultar contraproducente.

²⁶ BOLÍVAR, Antonio. *Cómo Mejorar los Centros Educativos*. p49.

²⁷ GENTO Palacios, Samuel. *Participación en la Gestión Educativa*. p49.

²⁸ MORRISH, Ivor. *Cambio e Innovación en la Enseñanza*. p17.

Por las definiciones anteriores, se puede decir que la innovación educativa es convertir las ideas y el conocimiento en ventas, riqueza y calidad de vida, ya que innovar es la búsqueda de cambios permanentes, en este caso, dentro de la educación; introduciendo en el sistema educativo algo nuevo para que este mejore día a día y sobre todo que las personas involucradas también mejoren tanto en sus actitudes como en toda su conducta.

Antes de realizar una innovación en una institución educativa, debe ser comprendida su organización, es decir, tener conocimiento de ella. Se debe analizar el comportamiento de sus miembros para poder saber de que manera esta influyendo en la organización y de esta forma se puede descubrir fácilmente cuáles son los factores que facilitan y obstaculizan el cambio que se desea.

Como se mencionó anteriormente la innovación educativa la llevan a cabo los individuos dentro de la institución escolar, como miembros de ésta, así como en función de los objetivos institucionales. Esta ocurre, tanto en las instituciones educativas como en las aulas, sin embargo, se desarrolla de diferente manera en cada institución, adaptándose a cada una de acuerdo al clima escolar en que se desenvuelve, a su estilo propio de vida, a los recursos institucionales, así como a las demandas externas que se le presenten. Para que la innovación se produzca, tienen que ocurrir determinados requisitos:

Es necesario el impulso innovador, es decir, el que tiene la capacidad para promover una nueva cultura de cambio; en seguida dar respuesta a las necesidades que se dan en la institución o en donde se requiera dicho cambio. También es importante tener claro los objetivos que se quieren lograr, así como establecer adecuadas estrategias para ese nuevo cambio; además la participación juega un papel importante, ya que es necesario conocer varios puntos de vista para tomar las decisiones correctas que ayuden a que se de el cambio; finalmente la provisión de recursos y un control de los resultados que se obtengan.

Como se puede observar, la institución escolar es la unidad de cambio, ya que la innovación implica nuevas formas de aprovechamiento, por ejemplo, un nuevo cambio de horarios o nuevas formas de evaluación. La innovación busca cambios, y es necesario que ésta se implemente en las instituciones educativas, para lograrlos, es primordial mejorar la tarea educativa para que sea satisfactoria, así como alcanzar más calidad y equidad en la educación.

La innovación educativa se encarga de la mejora en el aprendizaje y en la formación de los alumnos, en los distintos aspectos de la educación. La mejora incluye la resolución de problemas y una mayor satisfacción en la realización del trabajo docente; que se verá reflejado en mejores resultados obtenidos y una mayor satisfacción de los estudiantes. Finalmente, la innovación debe ser permanente, constante, que se pueda llevar a cabo y en el momento adecuado.

1.5 Gestión Escolar

La palabra Gestión es muy usada actualmente en la educación cuando se quiere describir o analizar el funcionamiento de una escuela. Se da siempre en un ámbito donde intervienen los diversos factores que interactúan en ella: sujetos, procesos, intereses sociales, ideología, formas de organización, etc. A continuación se darán algunas definiciones de la gestión escolar.

Gestión escolar para Amarante Ana, es “el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la institución educativa.”²⁹ De acuerdo a esta definición, todos los miembros de la comunidad educativa pueden y deben intervenir en la gestión de la escuela; esto hace que sea una participación responsable, respetando las funciones de cada miembro.

Para García Requeno, la gestión escolar “es el estudio de las instituciones docentes y de una adecuada y ordenada organización de los elementos que la integran, para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación.”³⁰ Por lo tanto, la gestión es expresada en una estructura organizativa, en la cual se dan relaciones personales que tiene que ver con los recursos humanos, materiales, financieros, etc.

²⁹ AMARANTE, Ana María. *Gestión Directiva*. p11.

³⁰ GARCÍA Requena. *Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos*. p16.

De la siguiente manera podemos definir a la gestión escolar: como un conjunto de acciones o procesos, los cuales están destinados a facilitar el cumplimiento de los objetivos trazados por las instituciones de cualquier nivel educativo, orientándose a la descentralización de la toma de decisiones, a la flexibilidad de los procesos para responder a las particularidades de cada escuela y al trabajo participativo de los miembros de la misma.

Por esta razón, es necesario que todos los miembros de la comunidad educativa participen en la escuela de manera responsable, respetando las funciones de cada miembro, con el fin de favorecer tanto el aprendizaje, así como a la educación en general.

1.6 Escuelas de Calidad

En varios países, incluido México, se puede observar que se han implementado propuestas en los centros educativos, lo que se pretende con esta propuesta, es crear condiciones para una mayor autonomía de las escuelas, para que éstas sean capaces de tomar decisiones y puedan elaborar su propio proyecto. Por lo que es necesario definir lo que representa una escuela de calidad.

Para Elizondo Huerta, la escuela de calidad es “una organización formal que esta formada por un conjunto de personas, las cuales tienen una función a su cargo dentro de una estructura definida. Cada una posee formas establecidas de coordinación, comunicación y realizan todas sus actividades mediante recursos

técnicos que buscan alcanzar fines previamente establecidos.”³¹ En dicha organización se dan relaciones entre sus participantes; directores, maestros, padres de familia, alumnos, quienes influyen en los resultados educativos.

La escuela de calidad es “aquella organización que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar.”³² Es decir, es una comunidad educativa integrada y al mismo tiempo comprometida, para garantizar que los alumnos adquieran los conocimientos y desarrollen habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar satisfactorias.

Para Gento Palacios, una escuela de calidad es “aquella que permanentemente se replantea su trayectoria, que somete a análisis valorativo todos sus elementos, que nunca se considera totalmente concluido, que revisa sus normas de funcionamiento, que piensa que las cosas pueden siempre mejorarse.”³³ Al implantar la calidad en una institución educativa, se pone en marcha un proceso de mejora para que optimice un determinado aspecto, detecte alguna falla o problema para eliminarlo, y logre la satisfacción de quienes están implicados en la propia institución.

³¹ ELIZONDO Huerta, Aurora. *La Nueva Escuela II. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar*. p17.

³² SEP. *Programa Escuelas de Calidad*. p5. www.sep.gob.mx.

³³ GENTO Palacios, Samuel. *Universidad Nacional de Educación a Distancia*. p3.

Por su parte, Pérez Juste define a la escuela de calidad como “aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo.”³⁴ De acuerdo a la anterior definición, la escuela es un producto y un reflejo de la vida social, del régimen económico y político; su organización y trabajo están en relación con el ambiente en el que se desenvuelve.

Por lo tanto, una escuela de calidad es una organización conformada por personas que definen políticas, generan estructuras, manipulan recursos y emprenden actividades para conseguir fines deseados. En dicha organización se dan relaciones entre sus participantes: maestros, directores, alumnos, padres de familia, quienes influyen en los resultados educativos.

Con lo anterior, se da a conocer que al implantar la calidad en la escuela o institución educativa, ésta se transforma en una organización de aprendizaje, porque su objetivo es crear, adquirir y transmitir conocimiento, así como modificar su propio funcionamiento para reflejar el aprendizaje.

Una de las tareas de una escuela de calidad es la solución de problemas, la cual se refiere a tener disposición para resolver las dificultades que han de ser prioritarias, pues la estrategia más conveniente para mejorar la calidad en la institución educativa consiste primero, en detectar el problema, enseguida

³⁴ PÉREZ Juste, Ramón.et.al. *Hacia una Educación de Calidad*. p10.

describir sus causas de porqué se está presentando y finalmente, actuar ante ésta. Una vez finalizado, se tiene que trabajar con el siguiente problema.

Otra tarea es la de obtener un aprendizaje de otras instituciones e individuos, que consiste en promover el contacto con otras instituciones educativas que estén logrando mayores niveles de calidad, para aprender de ellas. La cultura de la Institución se considera como la personalidad que la caracteriza, por esta razón es necesario que tenga conocimiento de su propia cultura, en la cual las actitudes de los miembros serán importantes.

Ya mencionados los términos anteriores, en el siguiente capítulo se habla del papel que desempeña el Administrador Educativo dentro de la educación, los propósitos que tiene la Administración Educativa así como la manera en que se desenvuelve o desarrolla de acuerdo a éstos en una institución educativa tomando en cuenta la importancia que tiene dentro de cualquier organización el proceso administrativo.

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA

2.1 Propósitos de la Administración Educativa

La Administración Educativa tiene como propósito alcanzar los objetivos o metas que se fijan las instituciones educativas, empleando el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, controlar, etc. Establece una adecuada relación entre medios y fines, para apoyar de forma racional las funciones de la educación.

También trata de planificar, organizar, dirigir y evaluar los proyectos que permitan una óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, para apoyar la función educativa y cumplir cabalmente con el servicio educativo público y privado.

Además, pretende instrumentar estrategias de acción para proponer soluciones a los problemas que se presentan en la educación, así como realizar estudios grupales que conduzcan a la eficacia y eficiencia de los servicios educativos; considerando como “eficacia el cumplimiento de los objetivos y eficiencia el uso de la menor cantidad de recursos.”³⁵ De acuerdo a esto, la administración educativa va a tratar de alcanzar la mayor eficacia en la educación, ya que como sabemos,

³⁵ HAROLD Koontz, Mary. *Administración. Una Perspectiva Global*. p38.

es la herramienta fundamental para el hombre dentro de cualquier institución (empresas, escuelas, etc.) y de la sociedad.

De esta forma, fortalece las instituciones educativas para dar cara a los retos que se presentan en ellas, por lo cual conlleva al diseño de los ambientes propicios para que los miembros que la integran trabajen en conjunto, con el fin de lograr el mejoramiento en la enseñanza, así como cubrir de la mejor manera posible, las necesidades y expectativas que requiere la sociedad.

La administración educativa tiene como propósito “garantizar una educación de calidad para todos y de respetar el derecho de los padres a elegir el tipo de educación que quieren para sus hijos.”³⁶De esta manera, la administración educativa contribuye a garantizar una educación de calidad, asumiendo su responsabilidad, proporcionando planes realistas, recursos humanos, materiales adecuados, asesoramiento, apoyo y eficacia en la gestión.

2.2 Función del Administrador Educativo

Enseguida se mencionarán algunas de las funciones que tiene el administrador educativo, así como también las áreas en donde puede desempeñarse. Así mismo se dará a conocer las responsabilidades que tiene y cuáles son sus características.

³⁶ MEILÁN García, José. *Cómo ser Eficaces en la Escuela. Enseñanzas Prácticas de la Docencia*. p189.

El administrador educativo es un profesional que puede desempeñar sus funciones eficientemente en el en el área de: Planeación; Recursos Financieros; Recursos Humanos o Personal; Recursos Materiales; Capacitación y Desarrollo; áreas de Servicios; Administrativos, etc., en los diversos niveles educativos.

En el área de Planeación el administrador puede diseñar planes y programas en los que se encuentre inmersa la infraestructura, equipamiento, presupuesto, recursos materiales, es decir, se planea todo lo que esta relacionado con la institución para lograr su crecimiento y desarrollo. Además, la planeación permite establecer y seleccionar los objetivos que persigue la institución educativa, por lo cual, el administrador educativo puede realizar estrategias y acciones necesarias para lograrlos. No hay que olvidar que la planeación requiere de toma de decisiones que sean acertadas, ya que pueden surgir diversas alternativas de acción.

Otra área en donde puede hacer uso de sus conocimientos es en Recursos Financieros; realizando el presupuesto que va a requerir para un proyecto determinado, así también llevando un control de sus ingresos con relación a sus egresos y valorar el superávit para destinarlo a lo que necesite la institución.

Al igual en Recursos Humanos o Personal; puede definir las necesidades de esta área, realizando en primera instancia una detección de necesidades actuales, pero también a futuro, pudiendo ser un análisis de puestos para conocer ampliamente el perfil requerido para un puesto determinado y llevar a cabo el reclutamiento y

selección de personal, definiendo, diseñando o elaborando entrevistas apropiadas para contratar al personal adecuado y así abastecerse de los mejores elementos.

Así también, en Recursos Materiales; elaborando inventarios precisos y actualizados que sean reales, así como detectar los bienes materiales que ya sea porque se encuentren obsoletos deban ser remplazados o bien pueden ser refacciones caras que deban causar baja.

Asimismo, en el departamento de Capacitación y Desarrollo; puede apoyar programando la calendarización de cursos de actualización, conferencias, seminarios, talleres, lo anterior para generar y difundir el conocimiento de acuerdo a las necesidades de la escuela o institución.

En las diferentes Áreas de Servicios Administrativos; se puede desenvolver administrativamente, supervisando que el personal que labora, atienda de forma adecuada a los alumnos y que sus trámites que soliciten como inscripción, altas y bajas, cambio de turno, cambios de carrera, becas, etc. sean rápidos y eficientes, siempre y cuando se tratará de una institución educativa de nivel medio y superior.

También puede trabajar como apoyo administrativo del director en áreas diversas del sector educativo, elaborando métodos y procedimientos ya que el papel que desempeña el director es un punto clave como promotor de los procesos de cambio e innovación educativa. Además, el administrador educativo cuenta con la suficiente capacidad para resolver los problemas en forma racional, posee

conocimientos del personal, alumnos y de las características sociales, culturales y económicas del medio. Su campo de trabajo en el que se desenvuelve, esta conformado por todas aquellas instituciones educativas sean públicas y privadas.

De acuerdo a estas funciones, el administrador educativo realiza una óptima distribución de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, en el momento idóneo y lugar o área que se requiera, dedicándose con profesionalismo y entrega a producir el cambio.

Pero un administrador educativo también tiene como función informarse y decidir, es decir, informarse sobre la finalidad o finalidades que persigue la organización o institución donde labora, las cuales debe tratar de comprender para interpretarlas y así formular sus propios objetivos. También debe informarse de dónde y cuándo deberá realizar sus funciones ya que debe conocer las responsabilidades que tendrá a su cargo.

Es importante mencionar que “para determinar la situación del administrador educativo, su propia responsabilidad y nivel de autoridad las preguntas para qué, dónde, cuándo, con quién y con qué serán puntos de referencia básicos.”³⁷ Por lo que es necesario que el administrador dirija con liderazgo, autoridad y capacidad asesora para propiciar un clima laboral satisfactorio, promoviendo factores como la confianza en el desempeño de los docentes, libertad para desenvolverse en el

³⁷ FHILO, Lourenco. *Organización y Administración Escolar*. p59.

trabajo, delegación de responsabilidades, participación en la toma de decisiones, los cuales son factores que deben estimularse para producir motivación.

Tiene como responsabilidad mejorar y proponer innovaciones educativas y neutralizar los aspectos negativos que surjan en una institución, impulsando acciones que ayuden a mejorar la forma de llevar a cabo los procesos y procedimientos, buscando la innovación, para asegurar que los recursos humanos y materiales estén donde efectivamente se necesiten, de acuerdo a las características propias de cada uno de ellos, lo cual lo puede llevar a sorprendentes resultados a conjugar todos los elementos que componen su entorno, proporcionando una alternativa renovadora y funcional puesta al servicio de la educación.

Por esta razón, es considerable que el administrador educativo necesita ser hábil y adaptable, con mente abierta a la realidad educativa así como estar en la mejor disposición al cambio y a la investigación, ser honesto y educado, además debe tener una comprensión clara de lo que es la organización educativa en cualquier nivel.

Asimismo, el administrador educativo tiene como función reformar y modernizar lo que existe y hacer una evaluación de la educación, mediante proyectos, generar visión, lograr que la organización en la cual labora se conozca a sí misma y se autoevalúe, así como evaluar y analizar si se promueve la creatividad, si se toman en cuenta los valores y el pensamiento crítico, así como brindar un apoyo

administrativo incorporando nuevas tecnologías de información; lleva un control del cumplimiento de los diversos programas educativos para que las instituciones educativas se desenvuelvan con orden y equilibrio.

Se puede notar, de acuerdo a lo anterior, que la evaluación es una herramienta eficaz de la administración, sobretodo para la gestión y la mejora de la calidad de la enseñanza, por lo tanto, las funciones que se han mencionado en este capítulo, forman parte del administrador educativo y se puede ver en general, que su orientación será encontrar la satisfacción, reducción y eliminación de las necesidades presentes y futuras.

Finalmente, un buen administrador educativo establece antes que nada su visión y misión así como sus propias metas de manera cuidadosa, para buscar de manera inteligente los medios para lograrlas.

2.3 El Administrador Educativo en las Instituciones Educativas

En la actualidad, con la presencia de problemas que transcurren y afectan a la educación, como el crecimiento de la población escolar, entre muchos otros, ocasionan la creación de diversas organizaciones que son incapaces de fijar claramente sus propios objetivos y los recursos con los que cuentan, muchas veces son utilizados inadecuadamente.

En este momento, entra la necesidad de administrar idóneamente a las instituciones educativas (escuelas), para beneficiar a todos los que participan en éstas, así como a toda la sociedad en general para obtener resultados como: la participación de todos sus integrantes, brindar la calidad en la enseñanza-aprendizaje, reducir desigualdades ya que la educación es para todos, que los profesores estén mejor preparados, el presupuesto con el que cuentan sea mejor utilizado, etc.

Por esta razón, la administración educativa pretende atender el “funcionamiento de una escuela y para dar un mínimo uniforme de conocimientos a la gran mayoría de la población.”³⁸ Todo esto, con el fin de atender las necesidades de la población, poniendo en claro el papel que juega la escuela, así como una enseñanza-aprendizaje con calidad.

Con respecto a la formación de los administradores educativos, de acuerdo a las razones anteriores entre otras, se pretende que su formación este dirigida a ser un verdadero profesional apto no en uno, sino en todos los niveles. Él debe tener la idea y conocimiento de los problemas que enfrenta la educación y cuáles necesidades son urgentes resolver, sin olvidar cuáles son sus propias funciones y responsabilidades que tiene a cargo.

³⁸ GUTIÉRREZ Reñón, Alberto. *Cuestionamiento de la Administración Tradicional*. Revista Pedagógica, No. 7, 1992. p84.

En caso contrario, sino tiene ideas claras y correctas, las consecuencias serían graves, pues probablemente recaerían en la organización, en los recursos, así como en los medios orientados a la educación, es decir, se perjudicaría a la propia escuela. Por esta razón, es necesario mencionar que los administradores educativos “son personas que ejercen funciones de decisión y asesoramiento en la organización.”³⁹

Por otra parte, las escuelas son la base del sistema educativo, por lo tanto, éste tiene como obligación dotarlas de una organización que sea idónea, ya que de éstas depende el funcionamiento de todo el sistema en su conjunto. Así cada escuela es como una empresa en función de la educación y deberán cumplir con sus propias funciones eficazmente, además tendrán responsabilidades a su cargo en la forma de organizarse, de buscar su propio desarrollo, funcionamiento, de realizar con responsabilidad sus actividades, etc. Sin embargo, el sistema educativo regula en general la organización de las escuelas.

Estas escuelas que conforman el sistema educativo, se diferencian “por el nivel y la modalidad de estudios que ofrecen (educación preescolar, básica, bachillerato general o especializado, enseñanzas técnico-profesionales, educación superior, etc.). Por las categorías de alumnos (niños, jóvenes o adultos), por el entorno socio-geográfico (escuelas rurales, urbanas o suburbanas), por la orientación del

³⁹ Ibíd. p97.

proceso de aprendizaje (escuelas, granja, escuelas taller, etc.) y por muchas otras circunstancias, escuelas confesionales, interraciales o para minorías étnicas o lingüísticas, escuelas diurnas o nocturnas, con o sin internado, escuelas orfanato, escuelas reformatorio, etc.”⁴⁰

Según las características de cada escuela que se acaban de mencionar, funcionan y se desarrollan de manera distinta, es decir, su organización es diferente, por lo cual, se requiere de administradores educativos y de la participación de cada uno de los profesores, es decir, de todos los integrantes que las conforman, para que de esta manera contribuyan al desarrollo de la institución educativa como de dicho proceso educativo.

De acuerdo a lo anterior, cada escuela requiere de una administración adecuada, para que pueda lograr diversos niveles de desarrollo dependiendo de su tamaño, del número de alumnos, de su plantilla de personal que la conforma, del modelo organizacional ya sea horizontal o vertical, etc. Así, para que una escuela funcione con eficacia, además de contar con la formación docente, es necesario como ya se mencionó, de una administración idónea.

Ahora bien, la administración de una escuela tiene a su cargo la ordenación directa de las actividades de la enseñanza, mediante la planificación, organización, gestión del personal o presupuesto etc. Para poner en práctica dicha

⁴⁰ Ibíd. p100.

administración, el administrador educativo debe tener un conocimiento amplio de la realidad social de la escuela y también debe conocer las características de esta, de sus objetivos, problemas y resultados, todo esto con el objetivo de obtener una coordinación de esfuerzos de todos sus integrantes.

Además planifica la actividad de la escuela, en la que debe establecer previsiones y fijar objetivos específicos, metas, recursos necesarios, señalar tiempos para hacer posible que se cumplan las metas para cada nivel y modalidad de educación.

También realiza el análisis de necesidades sociales, así como: el estudio de las preferencias de los estudiantes potenciales, la previsión de la absorción de los futuros graduados, el diseño del currículum, la previsión de necesidades de recursos humanos y materiales, el reclutamiento del profesorado de acuerdo a su conocimiento o referencias, ya que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos, por lo que se asegura que quienes entran a desempeñar los puestos de la organización tengan una formación inicial adecuada a la descripción de tales puestos, etc.

Cuando se habla de administrar la actividad educativa, esta se refiere a prever las necesidades, el fijar los objetivos, metas, recursos necesarios, señalar tiempos para hacer posible que se cumplan las metas para cada nivel y modalidad de educación.

En el caso del presupuesto que se le destina a cada escuela, el administrador educativo hace un trabajo conjunto con los contadores, contralores y jefes administrativos los cuales son responsables del destino que se le da a los diversos recursos para que la institución cumpla sus fines, es decir, el presupuesto es planteado por el administrador educativo, para que a partir de este se distribuya de manera eficaz.

En los proyectos que se proponen dentro de la escuela, el administrador educativo tiene que darle seguimiento junto con los responsables de éstos. Debe delegar tareas y asegurarse de que los objetivos se cumplan por medio de evaluaciones y detectar los fines que no fueron alcanzados, para que por medio de la retroalimentación los retome.

La única manera de implementar una administración que funcione, es realizando estudios evaluativos, ya que la evaluación del proceso administrativo es fundamental para poder “conseguir que los objetivos de tipo educacional sean alcanzados en la medida en que el trabajo y los recursos se encuentren en equilibrio con toda la estructura de la institución y sus fines.”⁴¹

La formación del administrador educativo puede influir en la forma que administre su propia escuela, por esta razón la preparación debe ser adecuada para que comprenda la amplitud y complejidad, así como trascendencia de su tarea que

⁴¹ *Gran Enciclopedia Temática de la Educación. Volumen I.* p39.

tiene a su cargo y ofrezca con mayor seguridad una buena y correcta administración en donde se encuentre laborando.

Finalmente, la administración educativa considera como actividades propias: “El asesoramiento al poder político, el de la fijación de objetivos del sistema, la formulación de políticas o propuestas para la toma de decisiones, la programación y dictado de criterios sobre la ordenación y organización de la enseñanza en sus diversos niveles y grados, la distribución y aplicación de recursos en función de los programas aprobados, la coordinación de iniciativas sociales a fin de evitar perturbaciones graves en el desarrollo del servicio educativo, el control del cumplimiento de los diversos programas educativos, la promoción de innovaciones en el sistema educativo y la creación del necesario clima del cambio.”⁴²

2.4 El Proceso Administrativo en una Institución Escolar.

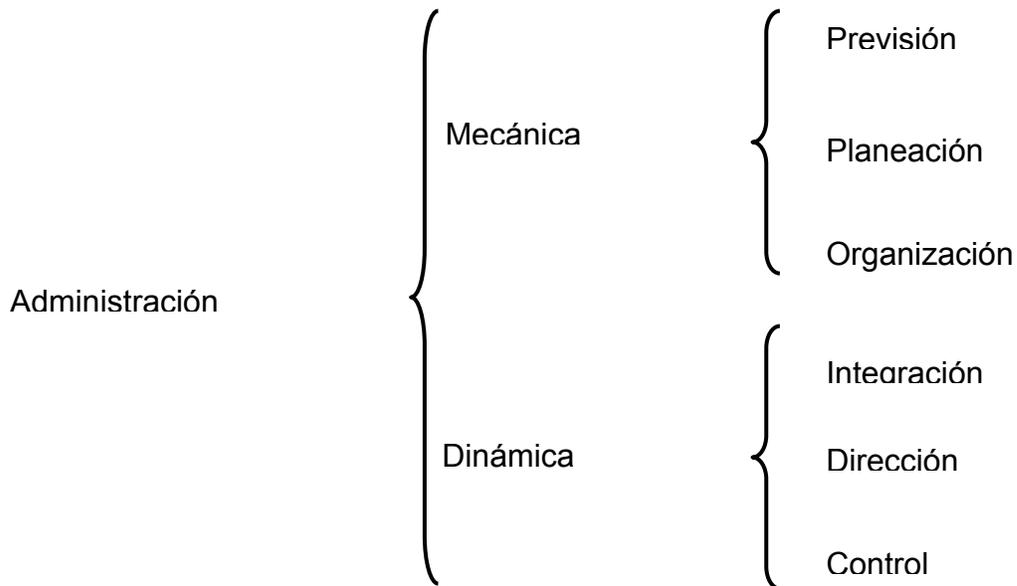
Antes de hablar del proceso administrativo y la importancia que tiene dentro de cualquier organización, en este caso, de una institución educativa primero se debe mencionar que un proceso es “el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar acabo una actividad.”⁴³

⁴² MEDINA, Rubio Rogelio. *Las Ciencias Administrativas y las Ciencias de la Educación: Una Disciplina Interdisciplinario en la Formación de los Administradores de la Educación*. Revista Pedagógica, No. 7, 1992. p138,

⁴³ MÜNCH Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. p 31.

Por consiguiente, el proceso administrativo esta conformado por varias fases, etapas o funciones que en la práctica se encuentran entrelazadas unas con otras, y a través de estas se lleva acabo la administración. Cabe mencionar que es necesario el proceso administrativo en todas las actividades que se organizan y no importa que cada institución tenga sus propios propósitos, ya que este permanece invariable.

De esta manera, para que las instituciones tengan los resultados que desean, deben tener presente y comprender cada una de las siguientes etapas que conforman al proceso administrativo, las cuales se dividen en dos fases llamadas por Lyndall F. Urwick, mecánica y dinámica de la administración, como se muestra en el siguiente cuadro:



La primera fase llamada mecánica, se refiere a la parte teórica, en la cual se establece lo que debe hacerse, es decir, es ver hacia futuro y se compone, como se observa en el cuadro anterior, de las primeras tres etapas del proceso administrativo:

- ❖ Previsión
- ❖ Planeación
- ❖ Organización

La segunda fase se refiere a la parte dinámica, en la que se pone en funcionamiento la institución y esta formada por las siguientes tres etapas:

- ❖ Integración
- ❖ Dirección
- ❖ Control

Como se menciono anteriormente, estas etapas se encuentran unidas unas con otras, por esta razón, no se presentan por separado ya que hay una interrelación constante entre ellas. Así, el Director de la institución con apoyo del Administrador Educativo tiene que llevar acabo su papel con responsabilidad para que en base a una adecuada planeación de los recursos que dispone, guíe a dicha institución hacia el cumplimiento de las metas.

Previsión

Esta es la primera etapa del proceso administrativo, en la que se determina lo que se quiere lograr, ya que la palabra previsión implica “la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes.”⁴⁴ En este momento, el director como el administrador educativo se adelantan al futuro preguntándose que se espera alcanzar, cuáles factores pueden influir y de qué manera dentro de la institución. Además, es necesario que se tomen en cuenta las experiencias que se han tenido con respecto al desempeño educativo de la institución.

De acuerdo a lo anterior, la previsión (de prever: ver anticipadamente), indica “la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; por ello la previsión es básica para la planeación”⁴⁵

La previsión comprende tres etapas:

1.- Objetivos

La palabra objetivo (de ob-jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones, también se reconoce con el nombre de meta. El planteamiento de los objetivos, es lo que se persigue, es decir, lo que una institución desea lograr mediante acciones ya que ellos dan su razón de ser a la

⁴⁴ REYES Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. p182.

⁴⁵ Ídem.

empresa; estos se plantean al detectar las necesidades y carencias que se encuentran en dicha institución.

En este momento, entra la necesidad de elaborar un análisis detallado de la situación en la que se encuentra la institución con el fin de que se detecten dichas necesidades y carencias; una vez identificadas, los objetivos deben plantearse como metas fijando un tiempo determinado para su cumplimiento.

Por esta razón, es importante que la institución pueda clasificar y jerarquizar adecuadamente sus objetivos⁴⁶, para que no produzcan confusión:

- a) Objetivos individuales y colectivos. Cada persona que labora en la institución puede tener sus propios objetivos, que pueden ser totalmente diferentes a los que se persiguen en grupo. El administrador educativo, debe tratar de conocer los objetivos que persiguen de manera individual de las personas que tiene a su cargo para contribuir a su cumplimiento y de esta manera lograr que se cumplan con igual interés los que se persiguen al trabajar en grupo.
- b) Objetivos generales y particulares. Se considera objetivos generales aquellos que son más amplios en relación con otros que están subordinados a él, esto es que son sólo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio.

⁴⁶ Vid. REYES Ponce, Agustín. *Opcit.* p189-192.

Los objetivos que persigue la institución en general, los cuales fija el director con ayuda del administrador educativo, son considerados objetivos generales y de acuerdo a estos cada integrante fijará los suyos de acuerdo a la función que desempeñen dentro de ésta.

- c) Objetivos básicos, secundarios y colaterales. Los objetivos secundarios son medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales, es decir, que por medio de los objetivos secundarios se logran objetivos básicos de la institución, ya que estos son de gran importancia y los colaterales son aquellos, que sin ser buscados de manera directa como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.

2.- Investigaciones

Se refiere a descubrir y realizar un análisis de los medios con los que puede contar la institución, mediante la información que se tiene acerca de la determinación de medios, recursos y suponiendo posibles obstáculos. Todo esto con la finalidad de recabar la información necesaria para formular los planes de trabajo.

3.- Alternativas

Esta es la última etapa de la previsión, la cual se refiere a la “adaptación de los medios encontrados, a través de la información a los fines propuestos, para ver

cuántas posibilidades de acción distintas existen.”⁴⁷ Esto significa que para encontrar las alternativas que permitan lograr las metas, es necesario formular acciones tomando en cuenta los medios y recursos con los que cuenta la institución con el fin de utilizar los recursos con un máximo beneficio para lograr los mejores resultados para la institución, así como de todos sus integrantes.

Planeación

Consiste en dar a conocer a toda la institución cuales son los objetivos, propósitos y métodos que utilizará para alcanzarlos, en esta etapa se requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar por las diferentes alternativas de acción, estableciendo principios que habrán de orientarlo. La planeación como menciona Gotees es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, habrían ocurrido.”⁴⁸ Equivale a diseñar planes los cuales brindan un camino racional para lograr objetivos previamente elegidos.

A continuación se mencionan los principios de la planeación:

- ❖ Principio de precisión: una vez elaborados los planes, deberán fijarse como su nombre lo dice con precisión, no con ideas vagas las cuales pueden ocasionar que no se tenga una visión clara de lo que se quiere lograr.

⁴⁷ Ibíd. p.27.

⁴⁸ Ibíd. p244.

- ❖ Principio de la flexibilidad: se refiere a poder adaptarse a los cambios que puedan surgir en el plan, todo plan debe dejar un espacio para estos cambios.
- ❖ Principio de la unidad de dirección: establece que debe existir un solo plan para cada función, es decir, para cada departamento: personal, contabilidad, etc., los cuales deben estar coordinados, de tal manera que pueda decirse que en ese plan están las normas de acción.
- ❖ Principio de consistencia: menciona que todo plan deberá estar integrado a los demás planes, con el fin de lograr una coordinación entre los recursos, funciones, actividades y de esta manera alcanzar con eficiencia los objetivos.
- ❖ Principio de participación: cualquiera que sea el plan este deberá conseguir la participación del personal que labora en la institución, pues una participación garantiza mayor compromiso por parte del individuo en el desempeño de su trabajo.

Ahora bien, los planes puede clasificarse como: políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos.

1. Políticas. Son un medio para poder delegar autoridad, también son utilizadas para la toma de decisiones la cuales contribuirán al objetivo propuesto, así mismo existen diferentes tipos de políticas que son utilizadas en pequeñas y medianas organizaciones.

- a) Extremadamente impuestas. Estas políticas suelen estar ya establecidas por ley: el salario; las que el contrato de trabajo establece para la contratación de personal: donde muestran predilección por ciertos trabajadores; o por costumbre: no aceptar a personas que no sean normalistas pensando que es aplicada en instituciones educativas o no aceptar a mujeres embarazadas.
- b) Expresamente formuladas. Son aquellas, que de manera conciente, precisa y por escrito, se realizan con la finalidad de que sirvan para administrar a la institución.
- c) Implícitas. Estas son formadas simplemente por la costumbre que existe dentro de centro educativo o simplemente por actuar bajo un determinado criterio.

Para este tipo de políticas, es conveniente que las autoridades superiores las tengan presente, porque de otra manera la dirección puede ser inadecuada, tienen que estar claramente establecidas y por escrito, deben ser conocidas en las áreas donde van aplicarse, lo más importante es que exista una persona la cual las interprete con validez, pues algunas personas pueden aplicarlas o entenderlas de una manera y otros le pueden dar otro sentido, además tienen que revisarse constantemente porque hay ocasiones en las cuales la política ya no es aplicada.

2. Estrategias. Se define como estrategia, a la “determinación de objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzarlos.”⁴⁹ De esta manera, la estrategia presenta ciertas reglas:

- a) De su carácter indicativo de un sentido concreto. Debe señalarse de forma específica y que se entienda, como deben adoptarse los recursos teniendo en cuenta las dificultades que se presenten en el momento de fijar los planes.
- b) De la posibilidad de adaptarse a las circunstancias. Se señalan las diferentes formas que se utilizarán y las cuales deberán adaptarse a las circunstancias que en el momento se presenten, de tal manera que la persona que las aplica pueda adaptar una táctica correspondiente a esas necesidades.
- c) De la necesidad de formularlas por escrito. Con la finalidad de que una vez firmemente establecidas estén por escrito, pues se corre el riesgo de ser cambiada y cuando esto llegue a suceder, una vez formulada la nueva estrategia esta tendrá que estar por escrito.

3. Procedimientos. Son aquellos métodos los cuales señalan la secuencia ordenada, para obtener los mejores resultados en cada función de una organización. Estos procedimientos estarán representados gráficamente, pues se puede comprender mejor el proceso, ya que permite darse cuenta de lo que hace

⁴⁹ HAROLD Koontz, Mary. *Elementos de Administración*. p76.

falta, como mejorarlo, combinarlo y eliminar. Algunos de estos procedimientos son: las gráficas de flujo, de proceso, los cuadros de distribución de trabajo, etc.

4. Programas y presupuestos. Son planes en los cuales no solo se fijan los objetivos u operaciones, sino también los tiempos ya sea a corto plazo (de un mes hasta un año) o a largo plazo (los que exceden de un año) en los que se realizará cada función. El programa deberá contar con la aprobación y apoyo de la autoridad superior para poder aplicarse y lograr el éxito.

5. Programas. Pueden ser financieros, estos se miden de manera monetaria (utilidades, perdidas, gastos); los no financieros miden (cantidades de producción, de ventas de desperdicio, de horas-hombre requeridas).

Las técnicas más utilizadas por la administración suelen ser las siguientes:

- a) Los manuales de objetivos y políticas. Se establecen los objetivos propios de una organización, las políticas con el fin de tener reglas que ayuden aplicarlas adecuadamente.
- b) Los manuales departamentales. Se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, de cada departamento.
- c) Los manuales del empleado o bienvenida. Contiene todo lo que le interesa saber al empleado sobre la empresa.
- d) Manuales de organización. Comprende una síntesis descriptiva de los puestos.

e) Manuales de procedimientos. Se fija lo que cada trabajador debe hacer, técnicas que le son encomendadas.

Organización

Una vez que se ha establecido dentro de la institución educativa “lo que se quiere hacer” por medio de la planeación, es necesario que el director y administrador educativo determinen “cómo hacerlo”, qué medidas van a utilizar para que puedan lograr lo que se desea y solo lo pueden lograr mediante la organización.

En la organización se establece la disposición, así como la correlación de las tareas que todos sus integrantes deben desempeñar con el fin de lograr los objetivos de la institución, aprovisionando la estructura para coordinar de manera eficaz los recursos, es decir, a través del ordenamiento y la coordinación racional de todos los recursos que forman a la institución, se logrará mayor eficiencia.

Es importante mencionar que la palabra organización tiene las siguientes tres acepciones: “una etimológica que proviene del griego organón que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.”⁵⁰

El autor Agustín Reyes Ponce, define a la organización como “la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los

⁵⁰ MÜNCH Galindo, Lourdes. *Opcit.* p107.

elementos materiales y humanos de un organismo social.”,⁵¹ para que de esta manera, se pueda lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Por su parte, Eugenio Sisto dice que organizar es “agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad, jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.”⁵²

A continuación se mencionan los elementos que componen a la organización:

1. Estructura: se compone el marco en el que habrá de operar el grupo, en el momento se establece en la institución educativa, en la cual el director como el administrador le asignan al personal determinadas funciones, jerarquías y puestos, todo esto con el fin de lograr los objetivos. En las funciones se determinan como se van a dividir y a organizar las actividades necesarias para lograr el fin general; en las jerarquías se fija la autoridad y responsabilidad que tendrá cada nivel dentro de la institución; en los puestos se asignan las obligaciones que tiene cada persona.

2. Sistematización: las actividades y recursos de la institución se deben coordinar de forma racional, para facilitar al trabajo y lograr mayor eficiencia.

⁵¹ REYES Ponce Agustín. Apud. MÜNCH GALINDO, Lourdes. *Fundamentos de la administración*. p107.

⁵² SISTO Velasco, Eugenio. Ídem.

3. Asignación y agrupación de actividades y responsabilidades: al organizar, en este caso, a la institución educativa, el director junto con el administrador, tienen la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones para promover la especialización.

4. Jerarquía: como ya se mencionó, en ésta, se fijan los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la institución.

5. Simplificación de funciones: en la organización, se establecen los métodos adecuados y sencillos para que se realice el trabajo de la mejor forma posible.

La importancia que tiene la organización, se demuestra en lo siguiente:

1. Es de carácter continuo, es decir, como la institución y los recursos pueden estar sujetos a cambios constantes, se deben efectuar los cambios que se requieran dentro de la institución, por lo cual se considera a la organización como constante, ya que no se termina.

2. A la organización se le considera como un medio en el cual se establece la manera de lograr los objetivos que persigue la institución.

3. Suministra los medios, para que el personal pueda desempeñar sus tareas eficientemente.

4. Evita que las actividades se realicen con lentitud e ineficiencia, incrementando la productividad.

5. Reduce que el personal realice la duplicidad de esfuerzos, porque fija las funciones y responsabilidades de cada uno.

Además, es importante que se tomen en cuenta los siguientes principios que están relacionados unos con otros para que se dé una organización racional:

- ❖ Principio del objetivo: todas las actividades que se establecen en la institución deben tener una relación con los objetivos que se han fijado, así como de sus propósitos, esto con el fin de crear puestos que no contribuyan al logro de los objetivos. Es importante que el administrador tenga presente que al organizar se promueve la eficiencia y se simplifica el trabajo.
- ❖ Principio de la especialización: el trabajo se realiza en actividades que se encuentren relacionadas y delimitadas, esto con el objeto de que cada integrante de la institución al realizar sus propias actividades tenga mayor eficiencia y destreza, es decir, que al dividirse el trabajo en actividades, se convierte en un medio para obtener una mayor especialización.
- ❖ Principio de jerarquía: este principio establece que la organización es una jerarquía, ya que en esta se establecen centros de autoridad en los cuales, es necesaria la comunicación para lograr los planes planteados por la institución, además es necesario que en cada nivel debe existir autoridad y responsabilidad.

- ❖ Principio de paridad de autoridad y responsabilidad: cada integrante de la institución debe realizar sus actividades con responsabilidad, sin embargo, los que tengan un mayor grado de autoridad se les exige que sean mucho más responsables para lograr los resultados esperados, de esta manera debe de lograrse un equilibrio entre la autoridad y responsabilidad.
- ❖ Principio de dirección y control: en la organización, es importante que exista la delegación, ya que esta consiste en hacer a través de otros, es decir, que se delega la autoridad a la responsabilidad comunicada.
- ❖ Principio de unidad de mando: en este se establece que a un subordinado le corresponde realizar lo que le indica un solo superior, esto con el fin de no recibir órdenes de dos superiores que impidan realizar sus actividades con ineficiencia y falta de responsabilidad.

Por otra parte, la organización se divide en dos etapas:

1. División del trabajo, es la separación y delimitación de las actividades que tiene la institución educativa, con el objeto de que cada integrante realice con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo sus actividades, dado lugar a la especialización y perfeccionamiento al trabajo que realizan los integrantes.

Las siguientes etapas representan una secuencia para dividir el trabajo:

a) Jerarquización. La palabra jerarquía, proviene del griego “hierarjes” que significa jerarca, que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica. Además, es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Por lo tanto, la

Jerarquización define la estructura de la institución, en la cual se dan los niveles jerárquicos cada uno con un grado de autoridad, así como de responsabilidad. Se debe definir que tipo de autoridad se va a dar ya sea lineal funcional o staff en cada nivel.

b) Departamentalización. En esta se divide a las funciones, agrupándolas de forma similar, para que la institución desempeñe con eficiencia sus actividades. El administrador debe de enlistar todas las funciones que hay en la institución, las debe clasificar, agruparlas en un orden jerárquico, asignar las actividades a cada departamento, especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos y establecer líneas de comunicación entre los departamentos.

2. Coordinación. Se da por la necesidad de sincronizar, y al mismo tiempo armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea, es decir, es necesario que la división de trabajo se complemente con la coordinación para lograr una unidad de esfuerzos, en la cual, las funciones y los resultados se interrelacionen con facilidad. Por lo tanto, es importante que esté presente la sincronización, armonía, comunicación y coordinación una vez asignada la división de trabajo, para lograr el desarrollo y consecución de los objetivos. La función de la coordinación esta encaminada a lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo.

Integración

Es el primer paso práctico de la dinámica administrativa, en la cual se debe considerar las cosas como son, es decir, lo que realmente existe ya, así también, de ella depende en gran parte que lo formulado anteriormente tenga la eficiencia prevista y planeada.

Se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social como por ejemplo: conseguir personal, maquinaria, dinero; por lo que es una función permanente y en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento, como para sustituir. De esta manera se puede decir que: "Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social."⁵³

A continuación se mencionan los principios de la integración de personas:

- ❖ De la adecuación de hombres y funciones: Se refiere a buscar elementos los cuales cubran los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente las funciones que le sean encomendadas, teniendo en cuenta de no buscar personas con cualidades superiores a los puestos que se requieren, pues quien lo ocupara carecería de interés para desempeñar dicho puesto.
- ❖ De la provisión de elementos administrativos: Debe proporcionársele a cada miembro de la institución, de los elementos administrativos:

⁵³ REYES Ponce, Agustín. *Ibid.* p336.

materiales, financieros, etc., necesarios para hacer frente de forma eficaz a las obligaciones de su puesto.

- ❖ De la importancia de la introducción adecuada: Representa que cuando un miembro se incorpora a la institución debe ser vigilado con especial cuidado. Pues se tiene como costumbre el que sólo se le mande con una documento donde señale las funciones que desempeñara, donde su director se limita a señalarle su área de labores, darle una breve explicación y dejar que él, mismo se adapte y sólo sea asesorado cuando comete un error.

Reglas y técnicas de la integración de personas.

Se requiere de cuatro pasos para la integración de personas:

1. Reclutamiento. Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la institución, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndose conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
2. Selección. Se refiere a escoger entre los diferentes aspirantes, aquellos que para cada puesto sean los más idóneos y los candidatos inadecuados los vayan desechando hasta quedar el más apropiado.
3. Introducción. Tiene como fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

4. Desarrollo. Busca desenvolver las cualidades inherentes que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Adiestramiento del personal

Suele comprender dos pasos principales:

1. Cómo debe prepararse la instrucción:

- a) hacer una tabla de tiempo
- b) hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar
- c) tener todo listo
- d) tener el lugar de instrucción correctamente arreglado

2. Cómo debe darse la instrucción.

- a) Preparando al personal: calmarlos, interesarlos.
- b) Presentar la operación: explicando lentamente lo cual garantice que la esta entendiendo.
- c) Probar su ejecución: se refiere a que él mismo explique lo que va haciendo y al mismo tiempo corregirle sus errores.
- d) Revisar: realizara su trabajo habitual, pero bajo una supervisión, que le permita preguntar cada duda.

Capacitación de supervisores. Todo supervisor requiere ser capacitado en:

- a) cómo distribuir el trabajo
- b) cómo tratar su personal

- c) cómo califica a su personal
- d) cómo instruirlo
- e) cómo recibir y tratar las quejas del personal
- f) cómo efectuar entrevistas con éstos
- g) cómo hacer informes, reportes
- h) cómo reorganizarse con los demás supervisores o en este caso con el director o jefe de sector, etc.
- i) cómo lleva a cabo reuniones, juntas, mesa redondas
- j) cómo mejorar los sistemas a su cargo
- k) cómo resolver los problemas que plantea la supervisión.

Dirección

Es el elemento de la administración, en el que se logra la realización de todo lo planeado por medio del administrador, ejercida a base de decisiones que son tomadas directamente por el administrador o delegadas a otra autoridad, en este caso al director de la institución educativa, así mismo, se vigila de manera cuidadosa y simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes.

Por lo cual, es importante tener en cuenta que “la palabra *dirección* proviene del verbo *dirigere*; éste se forma a su vez del prefijo *di*, intensivo, y *regere*: dirigir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica *preeminencia*.”⁵⁴ Como podemos observar, existe semejanza con la etimología de la palabra administración, ya que la dirección es la esencia de la administración.

⁵⁴ REYES Ponce, Agustín. *Opcit.* p384.

La esencia de la administración es coordinar, por lo que la dirección es necesaria dentro de esta coordinación, ya que no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar, pues sería idóneo que el administrador logre el máximo de coordinación, con el mínimo de dirección o de mando.

A continuación se mencionan algunos de los principios de la dirección:

- ❖ Principio de la coordinación de intereses: el logro del fin se hará más fácil en cuanto se logren coordinar los intereses de grupo y aún los individuales. Pues comete un error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales, así solo se logra disminuir la colaboración y la coordinación. Ya que el gran reto para el administrador es lograr que todos persigan el interés común, para que de esta manera se obtengan fines particulares.
- ❖ Principio de la impersonalidad del mando: es natural la tendencia a mandar e imponer la voluntad propia, al igual es natural el rechazo a recibir la imposición de otros. Por eso, cuanto más se impersonalice la orden, presentada como una exigencia que la situación impone por igual a quien manda para exigir, y a quien obedece para cumplir, dicha orden será mejor obedecida.
- ❖ Principio de la vía jerárquica: señala que al transmitir una orden se debe seguir los conductos previamente establecidos, y no omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando esto ocurre, se produce una lesión en el

prestigio y la moral de los jefes intermedios, así también, pérdida y debilitamiento de su autoridad.

- ❖ Principio de la resolución de los conflictos: es importante procurar que cuando aparezcan conflictos, se resuelvan lo más pronto posible y de manera que no produzca disgusto de ambas partes, para que así no se lesione la disciplina. Es mejor resolver los conflictos, aún cuando la solución no siempre satisfaga a todos; pero es mejor este daño que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto.
- ❖ Principio del aprovechamiento del conflicto: debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones, es decir, el conflicto puede ser constructivo porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.

Por otra parte, la importancia que tiene en relación a los demás elementos del proceso administrativo es que la dirección es la parte esencial y central de la administración, lo que implica que si se prevé, planea, organiza, integra y controla, pero no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata con una buena dirección, de nada sirve, pues es indispensable que las demás fases sean de gran utilidad e importancia en cuanto permitan y ayuden a dirigir mejor.

Así, para dirigir el administrador requiere comunicar, liderar y motivar, ya que dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre como ponerlos en práctica, ya que la mala interpretación puede redundar en

costos elevados, pues el administrador debe saber explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y a la primera.

La comunicación es “un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.”⁵⁵ La mayoría de las fallas en la comunicación es que se cree que con dar una orden, la comunicación es perfecta, olvidando que anteriormente se debió haber preparado todo el proceso en forma proporcional a la importancia y a las dificultades de esta comunicación.

Así mismo, la comunicación busca que los demás sepan bien lo que se quiere transmitir, por lo que es esencial que sea clara y completa, de lo contrario no se lograría que los demás acepten lo que se desea de ellos. También toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pasar: la palabra hablada, escrita, determinados gestos, conductas o actitudes.

Puede ser vertical u horizontal, según dentro de una línea de mando o entre varias líneas. La primera se subdivide en descendente y ascendente. La comunicación vertical descendente esta formada por:

- a) Políticas
- b) Reglas
- c) Instrucciones
- d) Ordenes
- e) Informaciones

⁵⁵ Ibíd. p390.

- f) Manuales de organización
- g) Gráficas
- h) Avisos
- i) Folletos

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

- a) Reportes
- b) Informes
- c) Sugerencias
- d) Quejas
- e) Entrevistas

La comunicación horizontal comprende:

- a) Juntas
- b) Comités
- c) Consejos
- d) Mesas redondas
- e) Asambleas
- f) Paneles
- g) Seminarios

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana y es esencial en todas las demás funciones de la administración, sin embargo, es más importante en la función de dirección, que toca más de cerca a las personas.

Liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana”⁵⁶. Es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer y se refiere a la manera de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas.

La influencia puede presentarse de diversas maneras, desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento.

- a) Coacción: forzar a hacer algo, imposición o mando.
- b) Presión: coerción, amenaza o forzar a la aceptación.
- c) Persuasión: predominar mediante consejo o inducción, cambiar la mentalidad de las personas.
- d) Sugestión: proponer algo sin forzar a aceptarlo.
- e) Emulación: imitar con vigor para igualar o sobrepasar.

El liderazgo puede ser estudiado en términos de estilos de comportamiento, es decir, formas de conducta, lo que hace, su estilo de comportamiento. Para tal estudio, los autores R. Lippitt y R. K. White⁵⁷ verificaron el impacto causado por tres estilos de liderazgo.

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración Proceso Administrativo*. p314.

⁵⁷ Vid. CHIAVENATO, Idalberto. p316.

1 Liderazgo autoritario: es impositivo y duro, lo cual ocasiona que el comportamiento del grupo muestre frustración, agresividad y faltos de espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad. El trabajo solo se realizaba cuando el líder estaba presente, cuando éste salía las actividades se detenían y los grupos dejaban salir sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina.

2 Liderazgo liberal: deja que todos hagan su voluntad, se vio representado en el grupo por una actividad intensa pero con una producción mediocre, las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo, con muchos altibajos, lo que ocasionó perdidas en tiempo y discusiones orientadas hacia motivos personales. Se notó individualismo agresivo y falta de respeto hacia el líder.

3 Liderazgo democrático: es activo, consultivo y orientador, lo que originó la formación de grupos amistosos y establecimiento de relaciones cordiales, desarrollándose comunicaciones espontáneas y francas. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba hubo un claro sentido de responsabilidad y compromiso, así como también una integración de grupo.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos, en general motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, da origen a un comportamiento específico y puede ser provocado por un

estímulo externo, que provenga del ambiente o internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación se relaciona con el sistema de conocimiento del individuo, es decir, lo que el individuo sabe respecto de sí mismo y del ambiente que lo rodea. Incluyendo sus valores personales y su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia todos los actos del individuo están guiados por su conocimiento, sentimientos, pensamientos y creencias.

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg,⁵⁸ busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

1 Factores higiénicos o factores extrínsecos: se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo, los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa como por ejemplo: salarios, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión, condiciones físicas del trabajo, políticas, reglamentos internos, etc.

⁵⁸ Vid. CHIAVENATO, Idalberto. p306-307

Por lo anterior, la administración motiva a las personas a trabajar mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones, o incluso ambos recompensas y castigos. En la actualidad bastantes empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos, cuando son óptimos solo evitan la insatisfacción, pero no consiguen elevarla; y cuando la elevan no consiguen mantenerla, sin embargo, cuando son precarios los factores, provocan la insatisfacción.

2 Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con las tareas que el individuo ejecuta, es decir, se encuentran bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de desmotivación y como resultado la apatía y el desinterés del individuo. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable, cuando los factores son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, solo evitan la insatisfacción.

Control

Es la última fase del proceso administrativo, la cual mide los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, puede ser total o parcial, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, es decir, se encarga de verificar el cumplimiento de cada una de las fases anteriores, evaluando y corrigiendo la ejecución de éstas, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas por medio de esfuerzos individuales como grupales.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos: Control automático y Control sobre resultados. Como se mencionó, todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, pero tal comparación puede realizarse al final de cada período o cuando se detecta que los resultados no alcanzaron o superaron lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

El control automático, es la retroalimentación de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva: un procedimiento previamente establecido va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados y sin necesidad de detenerla.

Por otra parte los principios del control son los siguientes:

- ❖ Del carácter administrativo del control: hay que distinguir entre las operaciones y la función del control, éste último es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación, pues cuanto mayor delegación se necesite, se requiere mayor control, por lo mismo el control como función sólo corresponde al administrador. En cambio las operaciones son de carácter técnico, así solo son un medio para ayudar a la línea en sus funciones.

- ❖ De los estándares: el control es inexistente si no se tiene un estándar, ya que si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, de alguna manera, siempre deberá existir una base de comparación previamente fijada, esta base son realizaciones anteriores. Porque no se podría decir que se controla algo si lo obtenido no se valoriza.
- ❖ Del principio de excepción: se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, pues es hacia estas desviaciones donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos se obtienen resultados todavía más valiosos.

Reglas del Control

- a) Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control: el establecimiento de los medios de control y la utilización de los mismos resultados, esta primera y última etapa son esencialmente propias del administrador. La segunda, que es: las operaciones de recolección y concentración de datos, es ciertamente del técnico, en el control del que se trate y finalmente la tercera etapa que es la interpretación y valoración de los resultados suele ser del administrador, con la ayuda del técnico.
- b) Los controles deben ser flexibles: cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión hace que no pueda realizarse adecuadamente la función o bien, que se tienda a abandonar el control, considerándolo inservible.

- c) Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones: el control de tipo histórico mira hacia el pasado, de ahí que muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ya es demasiado tarde e imposible de realizar. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.
- d) Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos: es necesario no utilizar tecnicismos ya que su empleo exagerado suele ser la tendencia.

De esta manera, el administrador educativo debe tener presentes las fases del proceso administrativo, ya que éstas le sirven de guía para lograr la satisfacción de las instituciones educativas, en este caso, a nivel primaria.

Ahora bien, para desempeñar la función administrativa, es necesario tener un conocimiento o ser especialista en el tema, de la administración educativa, por tal motivo es vital tener un alto nivel de conocimiento y dominio en esta área, pues se ha dicho que una organización educativa utiliza las mismas funciones administrativas de cualquier otra organización. Por lo tanto se requiere que el administrador o director de la institución educativa conozca cuales son estas tareas, pero al mismo tiempo las maneje para su aplicación.

Así mismo, existen factores externos que incurren sobre la función administrativa los cuales son:

- a) Enfoque cultural: se entiende por cultura el conjunto de valores, creencias e ideas compartidas por un grupo de personas dentro de una organización. Lo cual implica que se debe crear una cultura adecuada y apta con los objetivos y metas de la institución, a su vez debe ejercer un liderazgo que destaque los valores e ideas las cuales generen la actitud y el desempeño deseados en su personal, además tanto las actividades a realizar como los cambios requeridos en la institución deberán ser considerados con la opinión de todos los que en ella laboran.
- b) Enfoque académico: se refiere a la noción de poder, entendido como los estilos de liderazgo que se ejercen en el centro escolar, aspectos que se debe considerar en su labor diaria: la comunicación, motivación necesarias para cada uno de sus miembros, los cuales ayuden a realizar su tarea específica e individual, así como de manera grupal para el logro de la misión institucional.
- c) Enfoque administrativo: se refiere, a poner en práctica la función administrativa en el quehacer cotidiano, esto envuelve desde una organización, distribución de tareas, hasta el manejo de personal. Es importante, tener presente que cada escuela es diferente, cada director realiza su tarea de distinta manera, pues ve su actividad sobre la base de sus propios conocimientos. No obstante, el común denominador es que el director tiene una función que ejercer, el cómo lo hará es lo que varía de un ámbito escolar a otro.

d) Enfoque sociopolítico: en términos de reconocer la relación que existe entre comunidad e institución, en la medida que el director esté consciente de esta relación, la comprenda, la acepte, promoverá la participación entre escuela y comunidad, aprenderá a compartir sus responsabilidades ya no sólo con su personal, sino fuera del mismo, con los miembros de la comunidad, pues es la propia sociedad la que reconoce cuáles son su necesidades.

Posteriormente se analiza la educación básica y la calidad educativa así como el papel que ejerce el Programa Escuelas de Calidad en México, en donde se describen sus objetivos, su misión y estrategias.

CAPITULO III.- LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL CONTEXTO DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD EN MÉXICO.

3.1 La Educación Básica y la Calidad Educativa

La educación básica compuesta por preescolar, primaria, secundaria, es el periodo de formación en el que se desarrollan las habilidades de pensamiento, actitudes que norman la vida de los individuos. También ha sido un elemento importante durante las últimas décadas, pues la preparación en este nivel ayudará en los niveles subsecuentes.

Por tal motivo, existe una preocupación en todo el mundo pero sobre todo en los países en vías de desarrollo por una educación básica de calidad, en especial por la educación primaria que es el nivel educativo más numeroso e importante para nuestro país, el cual el gobierno mexicano ha tratado de prestar mayor atención sin tener aún resultados completamente satisfactorios.

El Estado, tiene la obligación de impartir este tipo de educación y el deber de los ciudadanos es de enviar a sus hijos a recibirla. Por esta fuerte razón, la educación básica sigue siendo el pilar de la educación en México, por ser el recorrido que cursan los mexicanos, pero desafortunadamente no todos la terminan.

La educación básica ha crecido desigualmente durante casi todo el tiempo, ya que enfrentamos problemas de inequidad que se ve representada en la desigualdad de oportunidades y mala distribución de los beneficios de la educación; por otro lado, en el aprendizaje, permanencia, carencia de calidad en la educación básica y en todos los niveles educativos subsecuentes, por lo que el problema que existe actualmente y que es urgente resolver, es elevar la calidad en las escuelas oficiales de nuestro país.

Es importante mencionar algunos problemas significativos que impiden alcanzar la calidad de la educación que tanto se desea:

La situación económica, que no alcanza a satisfacer necesidades básicas como la alimentación, vestido, el tener una vivienda digna por mencionar las más importantes, es por esta razón que los niños abandonan sus estudios y no logran su desarrollo personal, además de no poder eliminar la pobreza y marginación en la que viven.

La deserción, en donde los alumnos abandonan la escuela antes de terminar, pues estos se ven en la necesidad de trabajar desde muy pequeños y la existencia de este problema significa “la ausencia de condiciones para hablar siquiera de calidad.”⁵⁹

⁵⁹ SCHMELKES, Sylvia. *Opcit.* p34.

La equidad, se refiere a lograr todos los objetivos de aprendizaje con todos los alumnos, sin embargo, no siempre se logra, ya que no todos los alumnos son capaces de entender la explicación o de llevar el mismo ritmo del profesor, lo que ocasiona que el alumno se atrase, por lo cual no es atendido de la misma forma que los demás compañeros. De esta manera ocasiona una desigualdad entre alumnos.

Por ello la escuela debe tratar de que todos los alumnos logren los propósitos educativos, ya que no basta con que sólo lo alcancen algunos niños destacados y en representación de ello se valore el trabajo realizado, esto es algo que podemos ver a menudo en los maestros.

El tiempo real de enseñanza. No siempre se logra porque existen diversas circunstancias como: el que los profesores destinen tiempo a actividades: el revisar tareas, limpiar el salón, imponer disciplina, llevar las cuentas de la cooperativa, formar a los alumnos a la hora del recreo, así como al entrar y salir de la escuela, organizar eventos como el 10 de mayo, 30 de abril, 16 de septiembre, 15 de mayo, la salida de sexto, también los retardos e inasistencias contribuyen a la disminución del tiempo real de enseñanza.

Otro factor que influye en el tiempo real de enseñanza es el clima de trabajo, el cual se refiere a la llegada tarde o ausencias constantes del profesor, la prolongación de los recreos por alguna reunión, el incumplimiento de la jornada de trabajo donde el personal sale del plantel antes del horario establecido. Este tipo

de situación prevalece en zonas marginadas rurales y urbanas, donde es necesaria la presencia de una escuela al servicio del desarrollo de los niños que más lo necesitan, esto se debe a la no supervisión de la institución.

La insuficiente o falta de supervisión escolar, en las escuelas primarias es muy débil, prácticamente inexistente, al menos en lo que corresponde a la función de apoyo pedagógico, es difícil esperar que exista una supervisión real de trabajo de las escuelas cuando las visitas del supervisor son menos de tres al año. De hecho, los supervisores casi nunca visitan las aulas, lo que trae como consecuencia que no trabajen con los niños y no conversen con los padres de familia.

Así mismo, las reuniones de maestros, conocido como Consejo Técnico, son espacios donde se comentan experiencias, problemas y soluciones relacionados con la enseñanza, así como para proponer objetivos comunes y diseñar estrategias de acción. Sin embargo, el intercambio tiende a prevalecer exclusivamente, en contenidos relacionados con la administración de la escuela, la preparación de eventos cívico-sociales, el mantenimiento de la escuela, lo cual ocasiona el desplazamiento de la enseñanza del interés colectivo, es decir, hablan de otras cosas que no benefician a la enseñanza.

La falta de preocupación suficiente por dar formación profesional a los responsables de la educación, ya que le han dado prioridad al hecho de tener suficientes maestros aun sin una plena preparación, pues es imprescindible que

los maestros así como los directores y todo el personal que se encuentra inmerso en la educación, sean personas completamente preparadas.

En caso contrario, el director siendo una persona preparada, en muchas ocasiones le imponen límites en torno a la calidad de la enseñanza, por esta razón, sería bueno que en cada escuela exista un director con la suficiente autoridad sobre las funciones docentes y con la suficiente capacidad de administrar los recursos locales, estimular la participación en la escuela, generando un mejoramiento escolar.

La no realización de evaluaciones que por desconocimiento, amenaza o falta de importancia no se realizan, y cuando se llegan a realizar, no se toman los resultados que se obtienen para la toma de mejores decisiones.

La falta de recursos destinados para algunas escuelas, que solo cuentan con un pizarrón; otras regiones no disponen siquiera de aulas, libros o bancas y muchos aun no lo llegan a conocer, otras son tan afortunadas que cuentan con libros de texto para el apoyo de la enseñanza, sin embargo, pocas escuelas los usan, además cuentan con bibliotecas, apoyos didácticos, recursos esenciales con lo que deben contar todas las aulas para fomentar la creatividad en los alumnos, su participación, agilizar el proceso y propiciar estrategias de aprendizaje.

El ambiente inadecuado para el aprendizaje propicia que el proceso de enseñanza no sea real, porque existen factores que obstaculizan el aprendizaje como el ruido excesivo, la falta de ventilación, limpieza o iluminación, etc. Sin embargo, su solución es más sencilla que los problemas mencionados anteriormente.

La falta de integración de equipo del personal directivo y docente no permite que sus intereses y metas sean comunes, ya que visualizan los problemas desde puntos de vista diferentes, porque no intentan solucionarlos colectivamente. Es importante integrarse en equipo porque así se pueden apoyar mutuamente, planear y evaluar en forma conjunta para dar soluciones y estos se vean reflejados en resultados notorios.

La no actualización de planes y programas de estudio, que es el documento que contiene los lineamientos académicos para los seis grados de la educación primaria, el cual tiene como propósito lograr que los niños desarrollen las habilidades intelectuales de la lectura y la escritura, la selección y búsqueda de información, la expresión oral, la adquisición del razonamiento matemático para aplicarlos en la solución de problemas cotidianos, sin embargo, en muchas resultan obsoletos y se implementan de manera general, sin tomar en cuenta las necesidades de cada región.

Esto se logrará con el esfuerzo constante de los directores, supervisores, personal de apoyo, de los maestros, y padres de familia apoyando a sus hijos en los aprendizajes, es decir, a la realización de sus tareas, revisando cuadernos para

constatar que sus hijos trabajan en el salón de clases para fomentar “las facultades intelectuales, afectivas , sensibles de las personas, que amplíe las posibilidades de realización, mejoramiento de los seres humanos, en sus dimensiones personal y social y los faculte para el ejercicio responsable de sus libertades y sus derechos, en armonía con los demás.”⁶⁰ Contando de esta manera con un sistema que permita mejorar la calidad de la educación para que se aprenda realmente lo que se tiene que aprender.

Si no se tratan de buscar alternativas a estos deterioros “no habrá lugar en una empresa para el que recibió una educación deficiente, ni tampoco un sitio en la economía mundial para un país que dependa de profesionistas hechos al vapor. El analfabetismo es también producto de este sistema y contribuye en gran medida al desempleo y a una decadencia nacional.”⁶¹ Sería idóneo que la educación básica formara con una preparación lo más completa posible a la mayoría de los mexicanos, para que éstos puedan desarrollar un papel exitoso, en donde se encuentren laborando, como ciudadanos responsables y políticamente activos.

Por esta razón, es necesario tomar en cuenta cuatro rasgos para lograr una buena educación según Pablo Latapí,⁶² los cuales resumen de cierta manera el entender una educación deseable, que no constituyen una doctrina ni un credo pedagógico, pero en cierta forma reflejan un modo de ver la vida y poder reflexionar del para qué de la educación.

⁶⁰ *Ibíd.* p105

⁶¹ CENTRON, Marvin. *Renacimiento Educativo. Las Escuelas al Cambio del Siglo XXI.* p3.

⁶² vid LATAPÍ, Pablo. Apud. ÓRNELES, Carlos (compilador). *Valores, calidad y educación.* p42

El primero es el carácter, pues lo primero que se valora en una buena educación es este, pues se entiende como la congruencia entre pensar y obrar, convicciones claras y firmes, un sentido de finalidad que engloba y afecta a la vida, es decir, la disposición moral de la persona, su temperamento y compostura, sus convicciones, virtudes y actitudes adquiridas.

El carácter, por tanto, comprende valores, principios, hábitos y maneras de ser de la persona, y se puede traducir en una disciplina en el uso del tiempo y frecuentemente en una capacidad para organizar las actividades propias y la de los demás, no necesariamente que ejerza el liderazgo, aunque en algunas ocasiones se necesita ponerlo en práctica.

Una buena educación tiene que dejar la convicción de que la vida es para algo, oportunidad más que destino, tarea más que azar, pues “se propone que cada alumno constituya en su interior un estado de alma profundo, se convierta en sujeto consciente, capaz de orientarse al correr de los años en la búsqueda del sentido de las cosas y del sentido de la vida. Así transformará la información en conocimiento y el conocimiento en sabiduría; habrá aprendido a vivir”.⁶³ Es decir, el ser humano debe aprovechar las oportunidades que se le presentan para llegar a ser consciente de lo que realiza y así darle sentido a su propia vida.

⁶³ LATAPÍ, Pablo, *De las cosas prohibidas en la escuela*. Revista Proceso. p64, 2001.

El segundo rasgo es la inteligencia, la cual debe ser educada y puede entenderse como el haber adquirido los conocimientos generales necesarios para ubicarse en el mundo, también haber adquirido las destrezas intelectuales fundamentales, las capacidades formales de abstracción, raciocinio lógico, análisis, síntesis, relación, inducción, deducción y se puede resumir en dos expresiones “aprender a pensar” y “aprender a aprender” las dos estrechamente relacionadas.

El tercer rasgo son los sentimientos, es decir, la educación de los sentimientos que va más allá del cultivo de la imaginación y la creatividad, el desarrollo de la intuición, la modulación de la sensibilidad y particularmente la educación para la compasión, ya que una educación que ignora la compasión será terrible pues produce gente insensible al dolor y por lo tanto prepotente.

El cuarto rasgo es la libertad, la cual se refiere a utilizarla responsablemente y actuar con ética en el mundo, donde nos desenvolvemos y relacionamos con otros en la sociedad.

Es importante tener presente y sobretodo aplicar de forma idónea estos cuatro rasgos que se han mencionado, para entender mejor el papel que juega la educación dentro de la sociedad y la importancia de lograr una educación con calidad.

3.2 Escuelas de Calidad

La calidad en educación se ha convertido en un tema de gran importancia en los últimos tiempos, pues ahora no solo el objetivo de la educación es proporcionarla a todos, sino que vaya acompañada de eficacia y eficiencia ya que hablar o escribir de eficacia y mejora escolar es hablar de calidad o de buenas escuelas, porque la mejora y la eficacia no tienen sentido sin el referente de la calidad como meta.

Pues se dice que la baja calidad que ofrece el sistema educativo está relacionada fundamentalmente a la escasa eficiencia de éste, pues se preocupan por la calidad, pero promueven la calidad para pocos. Porque el tener acceso a escuelas diferentes no es equitativo, ya que la “equidad implica necesariamente la calidad y exige mejorar los resultados con atención especial a los grupos en situación de pobreza.”⁶⁴

Por lo anterior, el derecho a la educación no significa simplemente asistir sino aprender realmente de ella, contar con maestros bien preparados, con apoyos económicos necesarios para lograr, que esas escuelas en condiciones precarias cuenten con los recursos para que puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera posible.

⁶⁴ ORNELAS, Carlos (com.). *Opcit.* p260.

Además, la calidad “se cifra en el logro de unos resultados amplios, que deben abarcar todas las facetas de la formación humana y no excluir a ninguna persona y al mismo tiempo al medir los resultados es preciso tener en cuenta el contexto, las condiciones de los alumnos, su nivel de partida y desde esta perspectiva los procesos (recursos, medios, etc.).”⁶⁵ Por tanto, una escuela de calidad es aquella que consigue mejores resultados y consigue los fines que se propone con los medios adecuados.

Los medios para la educación son el fin fundamental de la escuela como: la instalación, mobiliario, material de trabajo, ubicación de los alumnos, relaciones de las escuelas entre sí, cooperación entre la escuela y la familia, etc. Todos estos medios son importantes y adecuados con lo que debería contar una escuela para dirigir y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a toda la comunidad hacia planes de superación constante en los diversos aspectos de su vida.

Los fines de la educación son “la formación de hombres pertrechados, capaces de convertir en realidad la conquista de sus derechos; hombres que sientan el ansia de cultura; hombres en fin, llenos de fe, entusiasmo y optimismo en los destinos de la humanidad, que vivan al servicio de la colectividad, llevándola hacia un plano de superación constante, poniendo al servicio de la misma sus conocimientos, experiencias, su personalidad.”⁶⁶

⁶⁵ REYNOLDS, David. *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la Enseñanza*. p13.

⁶⁶ GAIRIN Sallan, Joaquín. *La Organización Escolar*. p342.

Por lo que la escuela debe estar orientada hacia el porvenir, poner sus ideales en el presente y, sobre todo, en el mañana, considerando el pasado sólo como una lección; se debe organizar el trabajo educativo de la manera más eficaz, sirviéndose de los métodos y formas de acción que respondan a un verdadero progreso.

Por lo tanto, la finalidad de la escuela es hacer llegar a las nuevas generaciones lo mejor de la riqueza cultural acumulada por los adultos, a fin de obtener nuevas y superiores formas de vida, es entonces cuando la escuela debe responder a dichos fines.

Sin embargo, los problemas que afectan a la educación no son nuevos, por lo mismo, también es continua la necesidad de atender tenazmente a los actores principales del proceso educativo. Se considera que la solución a los problemas que afectan a la educación debe darse desde los espacios del sistema, es decir, de las mismas escuelas, pues se debe atender y resolver los problemas desde los espacios donde se originan.

De ahí la importancia de la participación de los profesores, alumnos, padres de familia, es decir, de todos los individuos que interactúan en ella, en la mejora de esa calidad educativa, pues esta se reestructurará y transformará, para que llegue

a consolidarse como una escuela de calidad adquiriendo características primordiales.⁶⁷

- ❖ Sentido de misión relacionada con los aprendizajes significativos de todos los estudiantes.
- ❖ Existencia de frecuentes procesos de formación, actualización, reflexión y aprendizaje mutuo entre el equipo directivo y los docentes.
- ❖ Capacidad de reducir incertidumbre entre los miembros de la comunidad escolar con actividades programadas y criterios de disciplina claros para todos.
- ❖ Líderes académicos reconocidos, especialmente por los docentes y padres de familia, por la visión de cumplimiento de logros de los estudiantes.
- ❖ Transformación de grupo de docentes en un equipo de trabajo abierto, democrático y con capacidad de autocrítica.
- ❖ Supervisión del trabajo de los docentes manteniendo respeto a la dignidad profesional de los maestros y con el objetivo de efectuar procesos de retroalimentación.
- ❖ Configuración del aula como espacio agradable para el aprendizaje.

Por lo anterior, el cambio es importante porque en la medida en que el mundo está cambiando radicalmente, en el sistema educativo, y en particular en la escuela, la

⁶⁷vid SEP. *¿Cómo transformar las escuelas?*. p17.

adecuación y la adaptación parecen rebasadas, por lo que los cambios educativos demandan nuevas perspectivas y cambios paralelos en la cultura escolar.

Además, el cambio en el aprendizaje de cada estudiante debe ser resultado de un profundo proceso de aprendizaje, conducido por el maestro, pero con la participación activa del estudiante. Se requiere el talento de todos los participantes, y es por tal motivo que los cambios dependen de la habilidad personal de cada quien, de quien está comprometido de manera continua con el aprendizaje.

Así, la escuela es la base del cambio, porque es donde las demandas educativas de la sociedad se manifiestan inicialmente y donde se concretan las esperanzas del aprendizaje que supone la reunión de un maestro y de un alumno, pues cada escuela es única y cada una decide cómo aprender a aprender.

La escuela es parte de un sistema y necesita del soporte de las autoridades y es necesario que dichas autoridades cambien su comportamiento, pues muchos de los problemas actuales y futuros sólo se podrán solucionar si existe cooperación estrecha entre escuela y las autoridades correspondientes.

El mejoramiento de la escuela sólo se logrará si se atiende, primero y antes que nada, las necesidades de los alumnos, pues así la riqueza de este objetivo es resultado de un proceso complejo en el que deben intervenir todos los actores de

la educación, construyendo en particular una visión compartida de corto y largo plazo en cada una de las escuelas del sistema.

Además la escuela, es el espacio micro del sistema educativo, donde se aplican las políticas educativas y se concreta el proceso enseñanza- aprendizaje, convirtiéndose en potenciadora del cambio de condiciones y situaciones en las que se realizan las tareas educativas, es decir, en la posible solución y mejoramiento de los problemas educativos que enfrenta el sistema educativo.

3.3 Programa Escuelas de Calidad en México.

El Programa Escuelas de Calidad es una política que da respuesta a las demandas de la sociedad en cuanto a calidad de la educación y es implementado en el 2001, el cual es “una iniciativa del gobierno Federal cuyo propósito es fortalecer y articular los programas estatales y municipales orientados hacia el mejoramiento de la calidad en la educación básica.”,⁶⁸ ya que dicho programa intenta responder a la necesidad de lograr la igualdad de oportunidades, es decir, lograr la equidad en la calidad de la educación que se ofrece en las escuelas de enseñanza básica.

También busca superar los diversos obstáculos que impiden el logro educativo, como son: “el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo

⁶⁸ SEP. *Programa Escuelas de Calidad*. p2.

insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela, los excesivos requerimientos administrativos que consumen el tiempo de los directores y supervisores, las condiciones poco propicias para el desarrollo de un liderazgo efectivo de los directivos escolares, la escasa comunicación entre los actores escolares, el ausentismo, el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela, la baja participación social y las deficientes condiciones de infraestructura y equipo.”⁶⁹

Además de tener como propósito el de transformar la organización y funcionamiento de las escuelas que voluntariamente se incorporan al programa, cuya estrategia es apoyar las acciones que la comunidad de cada centro escolar decida para mejorar tanto la calidad del servicio educativo, como los resultados de aprendizaje.

Dicho programa pretende, que la institución escolar construya con la participación de todos sus integrantes un proyecto de desarrollo educativo propio en el marco de los propósitos educativos nacionales. A partir de un diagnóstico de su situación prevaleciente, cada comunidad escolar ha de expresar su visión, metas, estrategias y compromisos en un proyecto de desarrollo a mediano plazo, que es el proyecto escolar y en programas anuales de trabajo lo que conducirá al cambio planificado.

⁶⁹ LATAPÍ, Pablo. *La investigación educativa en México*. p75.

De este modo, se busca transformar la escuela en una institución dinámica donde identifiquen sus problemas, necesidades y metas a alcanzar, que sean viables, orientadas a la mejora de la calidad del servicio educativo, que garantice que todos los alumnos de primaria, sin excepción alguna logren aprendizajes relevantes para su vida presente y futura.

La participación en el Programa Escuelas de Calidad es estrictamente voluntaria y está dirigido a las escuelas primarias que cumplan con los requisitos de incorporación o reincorporación, es decir, las escuelas incorporadas el año anterior pueden solicitar su reincorporación presentando los informes anuales que se entregarán a la Coordinación General Estatal del Programa al término de cada ciclo escolar, el cual consta de un informe técnico y financiero, donde se detallan los avances de las acciones específicas apoyadas por el PEC, así como su impacto en la calidad educativa, estos informes se hacen públicos ante la sociedad escolar.

La reincorporación de las escuelas es realizada con base en el grado de cumplimiento de las metas establecidas en el programa anual de trabajo, sus convenios de desempeño y cualquier otro compromiso establecido entre la escuela y las autoridades educativas.

Si es incorporación, pueden solicitar su inscripción al proceso de selección, comprometiéndose a constituir y reactivar su consejo escolar de participación social y a recibir la capacitación para la elaboración de su proyecto escolar y programa anual de trabajo.

Se puede entender como proyecto escolar al documento de planeación y desarrollo a mediano plazo (5 años), en el que a partir de un diagnóstico de su situación prevaleciente, cada comunidad escolar expresa su visión y metas, las cuales deberán favorecer la equidad, mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece la escuela, mejorar los índices de permanencia y egreso, disminución de reprobación y aprovechamiento de todos los alumnos.

Incluye también estrategias y compromisos para que la escuela cumpla su misión. Estas acciones deben estar incorporadas en cada uno de los tres ámbitos del trabajo educativo que se realiza en la escuela, que son: el aula, la organización y funcionamiento escolar, así como, la relación entre la escuela y los padres de familia.

El programa anual de trabajo, es el documento donde el personal docente y directivo, con la participación de los padres de familia, describe las metas, acciones específicas, los responsables y recursos que se aplicarán durante el ciclo escolar en el marco del proyecto escolar. Se debe precisar los costos de las acciones que se apoyarán y estas deben ser congruentes con el diagnóstico y el proyecto escolar.

Las escuelas reincorporadas deben realizar ajustes necesarios en su proyecto escolar, además de presentar un programa anual de trabajo para el inicio de un nuevo ciclo escolar, tomando en cuenta y partiendo de los resultados de las evaluaciones internas y externas.

Las evaluaciones externas son evaluaciones cualitativas como cuantitativas de la escuela y esta es llevada a cabo por la instancia nacional responsable en materia de evaluación educativa, en conjunto con las áreas de evaluación y las Coordinación Nacional y Estatales del PEC. Es obligación de la escuela facilitar y apoyar en todo momento la realización de dichas evaluaciones periódicas de seguimiento.

Evaluaciones internas, la autoevaluación es un elemento primordial para mejorar continuamente, por lo que la comunidad escolar evaluará periódicamente las condiciones de la escuela, los resultados de las acciones realizadas, para identificar los logros, dificultades y retos a cumplir del proyecto escolar.

Por otra parte, el financiamiento y distribución de los recursos del Programa Escuelas de Calidad, recibe ciertas cantidades en millones de pesos de origen federal que son distribuidos de la siguiente manera: el 94% se transfiere a los fideicomisos estatales para escuelas de calidad y el 6% restante es destinado para los gastos nacionales de operación como son: equipo, capacitación, evaluación, difusión, asesoría e investigaciones para apoyo del programa.

La Secretaría de Educación Pública, a través del fideicomiso Fondo Nacional para Escuelas de Calidad (FNEC), distribuye a las entidades federativas los recursos correspondientes al 94%, en la proporción que represente su población de cinco a catorce años. Ya que “por cada peso que aporte el gobierno de la entidad a su fideicomiso estatal para escuelas de calidad, la SEP aportará al mismo tres pesos.”⁷⁰

Es importante mencionar que lo anterior no es llevado a cabo como lo menciona el Programa Escuelas de Calidad, ya que la aportación real es por cada peso que aporte el gobierno de la entidad a su fideicomiso estatal para escuelas de calidad, la SEP aportará dos pesos. Hasta el límite que le corresponda a la entidad en razón de la distribución consignada en la siguiente tabla:

⁷⁰ SEP. *Programa Escuelas de Calidad. “Financiamiento y Distribución de los Recursos del Programa.* p2.

FONDO NACIONAL PARA ESCUELAS DE CALIDAD

Entidad	Población	Porcentaje	Aportación Estatal	Aportación Federal	Recursos totales por Fideicomiso Estatal
Aguascalientes	225,907	1.03	\$4,030,657.04	\$12,091,971.12	\$16,122,628.15
Baja California	487,089	2.22	\$8,690,694.43	\$26,072,083.28	\$34,762,777.71
Baja California Sur	89,231	0.41	\$1,592,069.12	\$4,776,207.35	\$6,368,276.47
Campeche	163,336	0.74	\$2,914,258.51	\$8,742,775.54	\$11,657,034.05
Coahuila	491,887	2.24	\$8,776,300.86	\$26,328,902.58	\$35,105,203.44
Colima	114,587	0.52	\$2,044,473.60	\$6,133,420.81	\$8,177,894.41
Chiapas	1,007,341	4.59	\$17,973,086.68	\$53,919,260.03	\$71,892,346.70
Chihuahua	648,600	2.96	\$11,572,391.09	\$34,717,173.29	\$46,289,564.38
Distrito Federal	1,507,080	6.87	\$26,889,483.77	\$80,668,451.30	\$107,557,935.07
Durango	349,427	1.59	\$6,234,514.19	\$18,703,542.57	\$24,938,056.76
Guanajuato	1,142,354	5.2	\$20,382,003.17	\$61,146,009.51	\$81,528,012.69
Guerrero	806,021	3.67	\$14,381,113.54	\$43,143,340.62	\$57,524,454.17
Hidalgo	549,208	2.5	\$9,799,028.32	\$29,397,084.96	\$39,196,113.28
Jalisco	1,429,083	6.51	\$25,497,852.89	\$76,493,558.67	\$101,991,411.55
México	2,810,601	12.8	\$50,147,045.92	\$150,441,137.76	\$200,588,183.68
Michoacán	990,769	4.51	\$17,677,407.27	\$53,032,221.80	\$70,709,629.07
Morelos	339,591	1.55	\$6,059,019.22	\$18,177,057.65	\$24,236,076.87
Nayarit	215,231	0.98	\$3,840,174.70	\$11,520,524.09	\$15,360,698.78
Nuevo León	740,965	3.38	\$13,220,377.38	\$39,661,132.14	\$52,881,509.51
Oaxaca	902,381	4.11	\$16,100,379.04	\$48,301,137.14	\$64,401,516.18
Puebla	1,224,369	5.58	\$21,845,323.64	\$65,535,970.92	\$87,381,294.56
Querétaro	338,625	1.54	\$6,041,783.74	\$18,125,351.22	\$24,167,134.97
Quintana Roo	195,729	0.89	\$3,492,217.91	\$10,476,653.73	\$13,968,871.64
San Luis Potosí	568,171	2.59	\$10,137,368.21	\$30,412,104.63	\$40,549,472.84
Sinaloa	576,145	2.63	\$10,279,641.18	\$30,838,923.53	\$41,118,564.71
Sonora	474,549	2.16	\$8,466,954.40	\$25,400,863.19	\$33,867,817.59
Tabasco	457,469	2.08	\$8,162,211.20	\$24,486,633.59	\$32,648,844.79
Tamaulipas	564,861	2.57	\$10,078,310.83	\$30,234,932.50	\$40,313,243.33
Tlaxcala	226,413	1.03	\$4,039,685.14	\$12,119,055.43	\$16,158,740.58
Veracruz-Llave	1,610,002	7.34	\$28,725,829.18	\$86,177,487.55	\$114,903,316.73
Yucatán	369,186	1.68	\$6,587,056.40	\$19,761,169.19	\$26,348,225.59
Zacatecas	335,608	1.53	\$5,987,954.10	\$17,963,862.31	\$23,951,816.41
	Suma de Aportaciones		\$391,666,666.67	\$1,175,000,000.00	\$1,566,666,666.66

Tabla 1. Tomada del Programa Escuelas de Calidad. P7 2003

El objetivo que pretende alcanzar el Programa Escuelas de Calidad se puede resumir de la siguiente manera: transformar la organización y funcionamiento de los centros escolares públicos de educación primaria, que se encuentren incorporados al dicho programa, fomentando en cada centro escolar la cultura y el ejercicio de la planeación y la evaluación a través de la reflexión colectiva.

Con la intención de favorecer el logro de aprendizajes de todos los alumnos mediante la participación responsable de todos los integrantes de la comunidad escolar, incluyendo verdaderamente a los padres de familia, así como también recuperando los conocimientos y la experiencia del docente quien es protagonista fundamental de la educación (sin olvidar a los alumnos), para potenciar el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Se espera generar en cada escuela, una dinámica autónoma de transformación, es decir, con una plena libertad con respecto a la toma de decisiones y responsabilidad por los resultados, como un medio para mejorar el servicio educativo.

Así también pretende contribuir a superar los rezagos en equipo de las escuelas primarias públicas, apoyando con recursos adicionales a la comunidad escolar. Todo lo anterior, con el fin de constituir centros educativos en escuelas de calidad y hacer realidad una igualdad de oportunidades para que los alumnos aprendan más y mejor, independientemente de sus capacidades, origen social, étnico o del ambiente familiar del que procedan.

La propuesta estratégica del PEC, es contribuir a la mejora de la calidad educativa interviniendo en las instituciones educativas y desarrollando en éstas condiciones de gestión horizontal que permita modificar la toma de decisiones que antes se venía dando, es decir, que ahora en las decisiones se inmiscuirán directivos, maestros, padres de familia para facilitar la construcción de un ambiente adecuado en el aprendizaje.

A continuación se desarrolla la caracterización breve de las cinco escuelas de calidad en las que se realizó la investigación, continuando con el estudio de caso que se realizó en base a entrevistas realizadas a directivos y profesores, esto con la finalidad de detectar los resultados que se han obtenido con la incorporación al Programa Escuelas de Calidad.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASO

4.1 Caracterización de las Instituciones

❖ Escuela Linaje Azteca 51-2313-344-45-X-022

Esta escuela se localiza en la Unidad Habitacional Villa Centroamericana, en Sor Juana Inés de la Cruz S/N y Gabriela Mistral, Delegación Tláhuac. La escuela se funda en Villa Centroamericana el 17 de Septiembre de 1991, contando a la fecha con doce años de servicio, se le nombra Linaje Azteca en común acuerdo con maestros y alumnos, con la idea de hacer referencia a la naturaleza e índole de nobleza de los gobernantes del pueblo azteca, y con la intención de que los alumnos se identifiquen con sus raíces históricas.

Cuenta con catorce grupos distribuidos de la siguiente manera: tres 1ros., dos 2dos., dos 3ros., dos 4tos., tres 5tos., dos 6tos. La población infantil con la que cuenta esta primaria son 519 alumnos de los cuales 260 son niños y 259 niñas y ésta se compone por niños de la Unidad Habitacional Villa Centroamericana, Colonia del mar y Agrícola Metropolitana, su nivel socioeconómico es medio- bajo, ya que la mayoría de los padres son empleados gubernamentales.

Los recursos humanos con los que cuenta la escuela primaria son: la directora Irma Aguirre Oropeza, egresada de la Escuela Nacional de Maestros, con licenciatura en educación básica y dos semestres de la licenciatura en Sociología Educativa; con 27 años de experiencia y 4 como directora comisionada; una secretaria y maestra de grupo: Alejandra Bonilla Bermúdez, egresada de la Nacional de Maestros con especialización de la Normal Superior en Psicología Educativa, con 25 años de servicio y 5 como secretaria realizando actividades técnico pedagógicas planeadas y como apoyo en todo lo administrativo. De los catorce maestros en grupo, 3 tienen la licenciatura en educación, uno con licenciatura en leyes y los demás solo tienen la Normal básica, 8 maestros tomaron cursos de especialización, 10 maestros trabajan en doble turno o en otra actividad que les permita cubrir sus necesidades.

Así también, cuentan con una maestra de Educación Física con licenciatura y su primer año de servicio; una maestra de USAER con 16 años de servicio con la especialidad en la atención de niños débiles visuales y un maestro en ajedrez que asiste un día a la escuela atendiendo a los quintos y sextos grados. La escuela cuenta también con dos trabajadores con disposición al trabajo y el mantener en las mejores condiciones posibles las instalaciones educativas.

Su Proyecto escolar es denominado “La Historia como instrumento para lograr la Identidad Nacional”, porque se diagnosticó que los maestros desconocen estrategias las cuales permitan valorar la historia como integradora del conocimiento, valores éticos y de convivencia social.

Tiene como objetivo lograr que los maestros elaboren estrategias didácticas, las cuales permitan fomentar el conocimiento de la historia para que los alumnos se apropien de ella, conozcan su herencia cultural y afirmen su identidad nacional.

❖ Escuela Julio de la Fuente 51-2309-344-46-X-022

Esta escuela se localiza en Avenida Sirena s/n, Colonia del Mar, Código Postal 13270. Inicia sus actividades en el año de 1982, al principio se empezó a trabajar en aulas prefabricadas e instalaciones inseguras hasta el 13 de enero de 1994, fecha en que fueron entregadas las instalaciones oficiales.

El ambiente familiar en el que se desenvuelve un importante número de alumnos de la escuela, corresponde a familias integradas, sin faltar algunos de madres solteras y otros en familias irregulares. El nivel socioeconómico corresponde de manera generalizada a la denominada clase popular, con ingresos familiares a un salario mínimo; aunque algunas familias llegan a tener ingresos superiores debido a que se dedican al comercio y algunos son profesionistas.

Por lo que es importante mencionar que la comunidad cuenta con todos los servicios necesarios, de manera que los alumnos así como los padres de familia no tienen que desplazarse a otras comunidades para realizar sus compras o solicitar un servicio de cualquier índole.

Los recursos humanos con los que cuenta son: la directora egresada de la normal superior, con 16 años de antigüedad en el cargo; 12 maestros de grupo los cuales 11 tienen la Normal básica y uno cuenta con la Normal Superior, teniendo aproximadamente entre 15 y 25 años de servicio; el apoyo técnico cuenta con la Normal Básica, con 5 años en el cargo; una maestra adjunta con 4 años en el cargo; el maestro de Educación Física tiene licenciatura en educación física, con 5 años de servicio y una maestra de USAER contando con licenciatura en educación especial en el área de deficiencia mental, con 4 años de servicio.

Su Proyecto escolar es titulado “Jugando con las Matemáticas”, ya que se detectó que los alumnos no alcanzan la madurez para desarrollar el razonamiento abstracto, lo cual se debe a la falta de estrategias adecuadas y al desconocimiento de los contenidos de cada grado por parte del maestro.

Tiene como objetivo dar a conocer la metodología, estrategias a los docentes para la aplicación de las matemáticas, las cuales favorezcan el razonamiento en los alumnos, para que a través de las estrategias se logre adquirir material didáctico innovador, trabajo de equipo dentro del grupo, tareas acordes al tema, justificación de contenidos.

❖ Escuela Popol Vuh 51-2281-338-45-X-022

Esta escuela se localiza en la Colonia Jaime Torres Bodet, San Juan Ixtayopan, en avenida Educación Tecnológica s/n, Código Postal 13530 en la delegación Tláhuac.

Los recursos humanos con los que cuenta esta escuela primaria están conformados por 17 maestros frente a grupo; un director que es egresado de la Universidad Pedagógica Nacional y cuenta con otra licenciatura en la UNAM; un secretario quien es egresado de la Normal Superior y una especialidad en Historia; un adjunto de la Normal Básica; un adjunto con cambio de actividad y tres asistentes de servicio de plantel. Los maestros, cinco de la Normal Básica; dos son egresados de la Normal Superior; uno de la UPN; así también de la UNAM y otro de la ESCA, los dos maestros de Educación Física son egresados de la ESEF.

La población infantil con la que cuenta es de 629 alumnos y pertenecen a las colonias Jaime Torres Bodet, Peña Alta, Tierra Blanca, Ampliación la Conchita, El llano y San Juan Ixtayopan. Las anteriores colonias respiran un aire provincial, el cual permite trabajar en un ambiente que en las grandes urbes se ha ido perdiendo, ya que en esta zona el aire todavía es transparente, las familias que inicialmente llegaron a habitar fueron en condiciones paupérrimas.

Sin embargo, el día de hoy la comunidad se ha preocupado por tener un mejor nivel de vida y se puede observar que existen mejores condiciones ya que la comunidad cuenta con los servicios básicos como agua, luz, drenaje, alumbrado público, la pavimentación de calles principales, el nivel socioeconómico de la zona es medio-bajo, pues se ve bastante el hecho de que el padre o la madre trabajen solo para sobrevivir y no necesariamente para vivir bien.

Los recursos materiales con los que se cuenta son 14 salones de concreto, 2 aulas prefabricadas y una adaptada como aula didáctica, una oficina para la dirección, una aula de medios con 21 computadoras, una bodega para el material deportivo, fotocopiadora, 2 televisiones y videocasetera; aun así, es necesario la construcción de 4 aulas, cambio de mobiliario apropiado para la edad de los alumnos, cámara fotográfica y un retroproyector.

Su Proyecto escolar es nombrado "Tlacuilohua" (casa de la sabiduría) Lecto-Escritura, el cual tiene como objetivo fortalecer en los niños habilidades en la lectura, las cuales permitan abatir dificultades que se presentan para realizar una comprensión lectora, que les permita expresarse con claridad en forma oral y escrita, utilizando estrategias como la lectura de diferentes tipos de texto (cuentos, leyendas, adivinanzas, rimas, etc.).

❖ Escuela Primaria Dr. Jaime Torres Bodet con clave 51-2304-343-X-022

Se localiza en Nardo y Flor de Liz s/n, Zapotitlán Delegación Tláhuac, Código Postal 13200. Se fundó el 1 de agosto de 1967 y para seleccionar el nombre que se le daría a la escuela, se realizó una convocatoria en la cual resultó electo el nombre del Dr. Jaime Torres Bodet por ser una persona intelectual y por haber sido Director General de la UNESCO y Secretario de Educación Pública por luchar contra el analfabetismo y propiciar la capacitación del magisterio.

Actualmente la institución esta integrada por la Directora Guadalupe Jiménez Quintero con 39 años de antigüedad; 16 maestros de grupo, de los cuales 14 son egresados de la Normal Básica., 2 son Licenciados en Educación Primaria teniendo entre 3 y 41 años de Servicio; una persona como Apoyo Técnico Pedagógico la cual cuenta con la Licenciatura en Educación Primaria con 23 años de experiencia; un secretario con Normal Básica con 29 años de experiencia; un adjunto con Licenciatura y 42 años de servicio; 3 maestros de Educación Física, 2 son Licenciados en Educación Física, uno es egresado de AVANDEP con 7 y 28 años de servicio, y una maestra de USAER egresada de la Normal Básica con 6 años de experiencia.

Los recursos materiales con los que cuenta la escuela son: 2 fotocopiadoras, 16 grabadoras, 1 aparato de sonido, una computadora, películas VHS para diversos temas, globos terráqueos, un cuerpo humano, video casseteras, 10 salones con

mesas trapezoidales, 6 aulas con mesa banco de manera binaria, 2 servicios sanitarios, 2 oficinas de administración y un aula de usos múltiples.

Cuenta con 16 grupos distribuidos de la siguiente manera: dos 1ros. , tres 2dos., tres 3ros., tres 4tos., tres 5tos. y dos 6tos., cada grupo cuenta con un televisor y videocasetera, los grupos son numerosos ya que cada uno tiene de 36 a 40 alumnos.

La población infantil está formada por 619 alumnos, de los cuales 327 son mujeres y 292 son hombres, su nivel socioeconómico es bajo pues son hijos de familias desintegradas, de madres solteras; las casas en las que habitan viven más de una familia, cuentan con la mayoría de los servicios pero no tienen un lugar para realizar sus tareas; en ocasiones van al cine, también realizan visitas culturales a museos, parques o bibliotecas.

Por otra parte, el Proyecto de la escuela está enfocado a la materia de matemáticas, pues se detectó que a los alumnos les falta desarrollar sus capacidades, habilidades de pensamiento, abstracción, razonamiento, la comprensión de instrucción, el análisis, reflexión; por tal motivo, dicho proyecto fue nombrado "Habilidad Matemática".

El objetivo es desarrollar en cada uno de los alumnos la habilidad matemática para resolver problemas de la vida cotidiana mediante el uso de materiales didácticos y la aplicación de nuevas tecnologías de enseñanza, además de utilizar estrategias

que permitan lograr el objetivo: la implementación de juegos para el razonamiento, utilizar actividades de piensa, razona y juega; propiciar que el alumno manipule, observe figuras y cuerpos geométricos, así como juegos que sean adecuados a cada grado.

- ❖ Escuela Primaria Francisco Hernández de Córdoba con clave 51-2279-338-45-X-022

Se localiza en Ignacio Zaragoza s/n Colonia San Juan Ixtayopan, Delegación Tláhuac, Código Postal 13500. Esta institución impartió clases durante 5 años en aulas prefabricadas y hasta enero del 2003 es cuando estrenaron nuevas instalaciones.

La escuela esta integrada por la Directora María de Lourdes Galicia Galicia egresada de la Escuela Nacional de Maestros con 30 años de experiencia; 20 maestros de grupo, de los cuales 6 cuentan con Licenciatura en Educación, 2 en Pedagogía, 2 en Educación Especial, los restantes son maestros normalistas, su experiencia es de 1 año a 30 años; un Secretario con Licenciatura en Educación con 19 años de servicio; un Adjunto de cambio de actividad es maestro normalista con 30 años de experiencia; una maestra de USAER, y una maestra normalista con 6 años de experiencia.

Los recursos materiales con los que cuenta son los siguientes: una computadora, un televisor, video casetera, un proyector de transparencia, mapas y esquemas, además cuenta con 20 salones que están distribuidos de la siguiente manera: tres 1ros., tres 2dos., tres 3ros., cuatro 4tos., tres 5tos. y cuatro 6tos. La población infantil esta formada por 671 alumnos de los cuales 325 son hombres y 246 son mujeres; su nivel socioeconómico es bajo, dentro de las ocupaciones de los padres de familia sobresalen los siguientes: empleados, obreros, comerciantes, hogar, campesinos y profesionistas.

Con respecto a su Proyecto, se observa que los alumnos muestran dificultad en la comprensión de la lectura y la escritura, por tal motivo, dicho Proyecto se enfoca a la Lecto-Escritura (colibrí), el cual tiene como objetivo principal lograr que los alumnos adquieran la habilidad para interpretar y redactar diferentes tipos de texto, así mismo, de reflexionar sobre el significado de lo que leen, todo lo anterior a partir de estrategias como la creación de talleres de lectura y redacción, visitas culturales y recreativas e implementación de técnicas para leer y redactar.

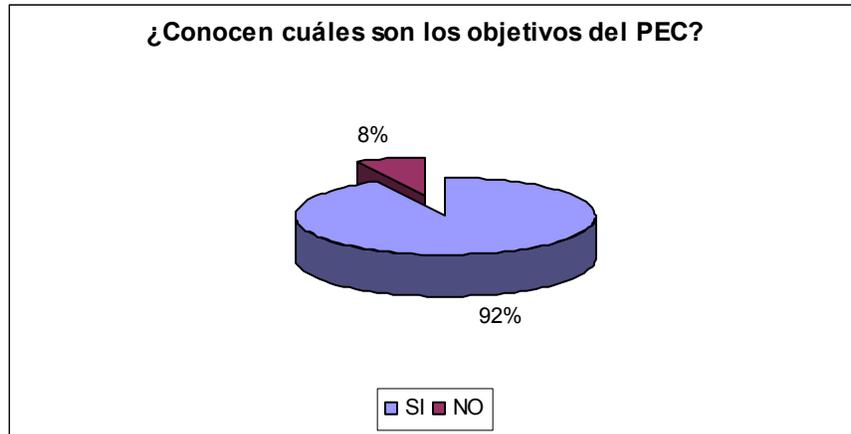
Para iniciar el estudio de caso se procedió a pedir permiso a las autoridades correspondientes, por lo que fue necesario seleccionar una Delegación en la cual nos permitieran efectuar la investigación, tuvimos dos opciones, la delegación Tláhuac y Xochimilco, sin embargo, la elegida fue la Delegación Tláhuac porque cuenta con un mayor número de escuelas incorporadas al PEC, así también las

facilidades de acceso a las escuelas era mayor y por último la cercanía de los domicilios de cada una de nosotras.

De esta manera se recurrió a obtener información por medio de una entrevista a los directores y cuestionarios a maestros, dichos cuestionarios se programaron como actividad principal de investigación en la escuela. Sin olvidar la observación la cual permite obtener información descriptiva del contexto actual que envuelve a la comunidad escolar y las condiciones que prevalecen dentro de la escuela.

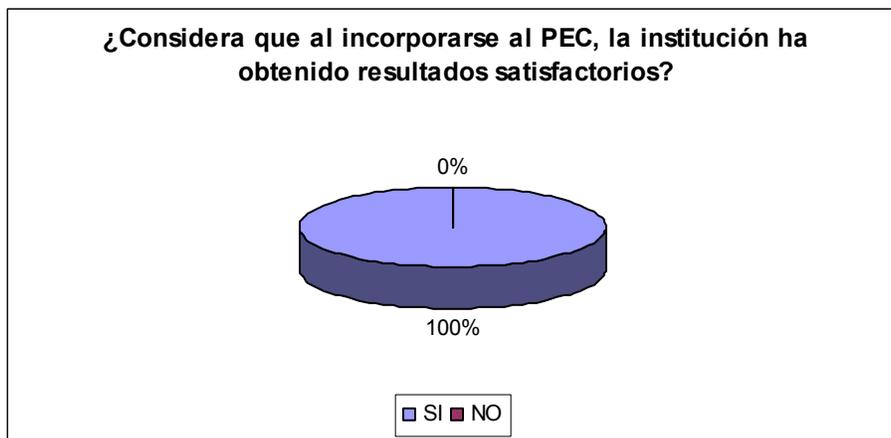
La entrevista así como los cuestionarios aplicados, tuvieron como objetivo analizar los avances del Programa Escuelas de Calidad para conocer cuáles han sido las mejoras que se han obtenido con relación a los alumnos en su aprendizaje, si los profesores se han renovado en la búsqueda de nuevas formas (estrategias) de enseñanza y conocer realmente el grado de participación de los actores involucrados, etc.

La muestra total es de 79 maestros que representa el 100%, así, con base en los resultados derivados de los cuestionarios aplicados y de acuerdo a la primera pregunta:



Podemos mencionar que el 92% sí conoce los objetivos del PEC, o al menos tiene una vaga idea de estos, sin embargo, es importante que el 100% de la comunidad escolar conozca plenamente los objetivos del Programa Escuelas de Calidad, pues es necesario conocer primeramente éstos para tener claro a donde se quiere llegar y lo que se desea alcanzar.

De esta manera, es fundamental que se tengan claramente identificados los objetivos, para que a partir de éstos sepan lo que se persigue, es decir, lo que en educación se desea lograr mediante acciones, ya que los objetivos dan su razón de ser y estos se plantean al detectar las necesidades y carencias que se encuentran en la educación primaria.



De acuerdo a la grafica anterior, se puede observar que el 100% respondió que sí ha traído ventajas este Programa de Escuelas de Calidad, como en lo económico, pues las mejoras que se han derivado se ve reflejado en material didáctico, en bancas, fotocopiadora, es decir, se ha visto resultados en las deficientes condiciones de infraestructura y equipo ya que con el dinero que se les otorga pueden contar con mayores recursos para la enseñanza-aprendizaje, como el adquirir más material de todo tipo con los que antes no contaban para apoyar las clases.

También se logran vincular decisiones, metas y estrategias comunes para lograr una mejor enseñanza, así como el aprovechamiento al máximo de los conocimientos y buscar las mejores metodologías para aplicarlas al quehacer docente, para mejorar el nivel académico de los alumnos.



En base a las respuestas de esta pregunta, el 86% de los profesores respondió que sí, ya que están más comprometidos en su práctica docente para alcanzar los propósitos establecidos. Respecto a sus actividades, están mejor organizados, porque por medio de la planeación y el desarrollo de éstas, se elimina el trabajo repetitivo y mecanizado en los cuadernos. De esta forma buscan nuevas estrategias para lograr resultados satisfactorios tanto en el proyecto que realiza la escuela como en la enseñanza de los alumnos.

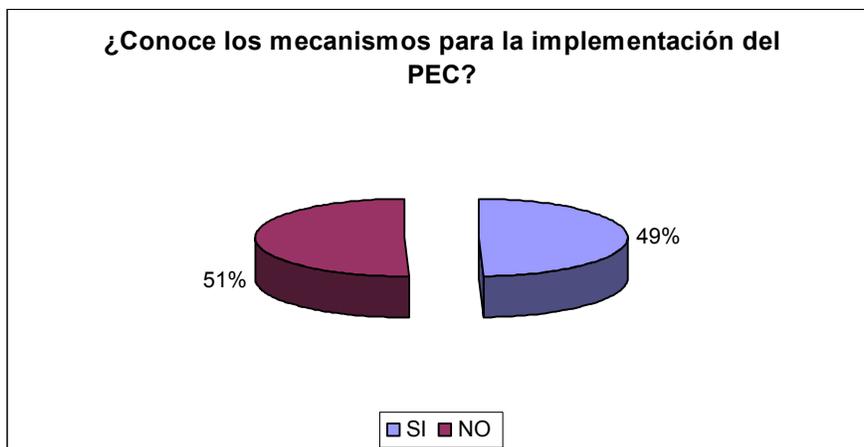
Es importante señalar que los profesores pueden aprender no sólo de la teoría sino de las mejores prácticas de sus colegas y de esta manera logren compartir aprendizajes, así también, puedan manejar diferentes estrategias donde puedan elegir las más significativas dependiendo de las características de los alumnos y de los recursos disponibles.



De esta manera, el 90% respondió de manera afirmativa que existen desventajas internas ya que al darle prioridad a una asignatura descuidan las otras; el proyecto escolar se elabora sin ninguna asesoría, y se requiere de mayor participación de parte de los padres de familia.

Debe de encontrarse la forma de canalizar el PEC en solo ventajas, por lo que es necesario mayor concientización y motivación a los profesores y padres de familia para que se dé una mayor participación constructiva con el propósito de elevar la calidad educativa, luchando para que exista un verdadero equipo de trabajo donde se esfuercen para que sean más ventajas que desventajas.

Si se esfuerzan por participar, teniendo una visión a futuro y sobre todo que sean más innovadores en cuanto a sus prácticas educativas para que en ellas se reflejen las satisfacciones básicas de aprendizaje para todos los alumnos de acuerdo a sus capacidades y estilo de aprendizaje.



De acuerdo a esta pregunta y a la grafica anterior, el 51% de los encuestados no conocen cuáles son los mecanismos de implementación para el PEC, lo anterior deja notar que el personal docente no se involucra por completo o no existen canales de comunicación estrechos, lo que ocasiona que el personal no se encuentre informado y por lo tanto no participa totalmente.

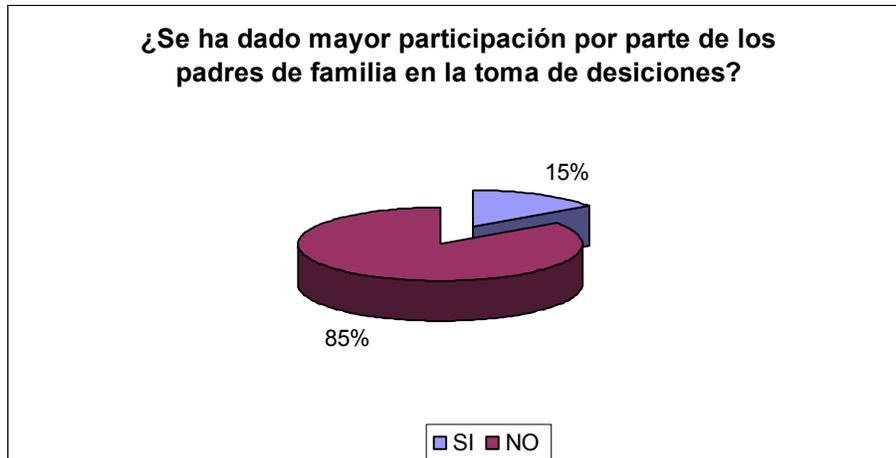
Es indispensable que el personal docente intervenga totalmente para que de esta manera se considere parte del proyecto, y para esto, es necesario que exista una buena comunicación por lo que ésta juega un papel importante, pues busca que los demás sepan bien lo que se quiere transmitir, por lo que es esencial que sea clara, completa y de manera horizontal.



Como podemos observar el 100% de la muestra realizada contestó que sí se han obtenido cambios en la enseñanza-aprendizaje, ya que los alumnos han desarrollado mayores habilidades y actitudes y que a través del juego aprenden trabajan y se divierten, mostrándose mas interesados por aprender.

Es necesario que se atienda las necesidades básicas de aprendizaje de los alumnos, buscando cumplir con los propósitos educativos, a través del trabajo diario dentro del aula, prestando mayor atención a la enseñanza de cuestiones básicas referidas al uso de la lectura y escritura, a la aplicación de las matemáticas, en la solución de problemas, a los temas relacionados con la salud, la protección del medio ambiente, etc.

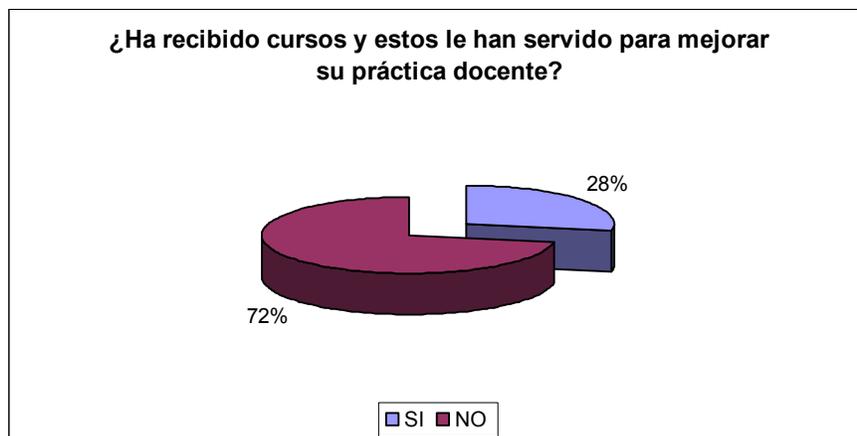
Con la finalidad de que al término de los seis años de primaria los alumnos adquieran conocimientos, habilidades y actitudes que los hagan poseedores de una educación integral en un marco de tolerancia y respeto.



De acuerdo a la muestra realizada, aún no se ha dado mayor participación por parte de los padres de familia, ya que los padres de familia se muestran desinteresados por participar en las actividades escolares y no intervienen totalmente en ella. Pues la mayoría de padres de familia no asume su responsabilidad y compromiso que tiene con la educación de sus hijos y creen que la responsabilidad educativa es exclusiva del maestro.

Siendo que dentro de este programa la participación de los padres de familia es imprescindible e importante como la asistencia a reuniones escolares, apoyando a sus hijos en las tareas, supervisando el trabajo de los docentes y directivos así como en la toma de decisiones y formando realmente un trabajo en equipo.

Por lo que se puede decir que si los padres de familia realmente formaran parte de la comunidad escolar, a través de su interacción y participación se podrían identificar necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia el logro de una mejora en la calidad del servicio educativo.



El 28% respondió de manera afirmativa, que los cursos que han recibido para mejorar su práctica docente, les ayuda a prepararse mejor, y estos cursos son de carrera magisterial principalmente, mientras que el 72% no ha recibido cursos, pues son opcionales y solo asisten los que están interesados.

Deben de explicarse a los profesores lo importante de tomar los cursos para que se traduzca en una participación total por parte de éstos, asistiendo por iniciativa propia de que están convencidos que es lo mejor para la enseñanza aprendizaje.

CONCLUSIÓN

El Sistema Educativo enfrenta hoy en día severos problemas que se ven reflejados en la calidad de la educación, poniendo de manifiesto los pobres resultados escolares. Así, durante mucho tiempo se ha intentado resolver esta problemática buscando nuevas estrategias, las cuales puedan abatir problemas de deserción, reprobación, rezago y desigualdad así como también la irrelevancia de los contenidos, la rutina de los métodos de enseñanza, la baja preparación de los maestros, etc.

Por tal motivo, en el gobierno actual de Vicente Fox, con el Programa Escuelas de Calidad, se propone mejorar la calidad de la educación, respondiendo a las necesidades de garantizar la igualdad de oportunidades a todos los estudiantes.

Con la investigación realizada, podemos darnos cuenta que la calidad educativa se genera desde la institución escolar y en el salón de clases donde se cumple la normatividad, los planes y programas de estudio.

Con el PEC, la escuela como comunidad de aprendizaje está abierta a la comunidad que la rodea, esta apertura se fundamenta en la participación de los padres de familia en decisiones de la vida escolar o, al menos, con el apoyo a las actividades de aprendizaje de sus hijos; sin embargo, no se lleva totalmente a cabo, pues los padres de familia no asisten a reuniones escolares y pocos apoyan

a sus hijos en las tareas, y mucho menos supervisan el trabajo de los docentes y de los directores; se puede decir que los padres de familia piensan que toda la obligación, responsabilidad y compromiso educativo es exclusiva de los maestros.

En el estudio de caso se pudo constatar que los cursos para los maestros son opcionales por lo que no a todos les interesa prepararse mejor, por tanto, no todos los maestros participan, es importante concientizar a éstos sobre la formación la cual debe ir encaminada a las necesidades que vive la escuela, utilizando estrategias de enseñanza-aprendizaje dependiendo de las características de los alumnos, así como tener disposición para aprender de otros y de sus propias experiencias, dedicar mayor tiempo a los estudiantes con mayores problemas de aprendizaje e involucrar directamente a los alumnos en actividades de aprendizaje.

Además es necesario que los directivos cuenten con una preparación adicional y el puesto no sea solo por escalafón, de esta manera contarán con una mayor preparación y así puedan llevar a cabo un plan de mejoramiento académico, con responsabilidades claras y recursos básicos, y contar con la capacidad de crear consensos y acuerdos fundamentales tanto con su personal docente como con actores claves de la comunidad, también puedan supervisar y evaluar el trabajo de los maestros con la finalidad de efectuar procesos de retroalimentación generando el trabajo en equipo y la participación.

El trabajo en equipo es importante que exista, ya que su principal función es generar una red de relaciones e interacciones que generen un liderazgo responsable y comprometido por parte de todos los miembros que la conforman con el fin de resolver conflictos de forma adecuada y así aprender de los problemas para no volverlos a cometer. Además, es esencial en la toma de decisiones por lo cual se requiere que la participación de los integrantes sea democrática y al reunirse periódicamente determinen sus estrategias que seguirán para alcanzar sus objetivos que se han trazado sobretodo en su Proyecto Escolar tomando en cuenta su visión, metas y estrategias a utilizar.

Es significativo mencionar que la participación también juega un papel importante, ya que esta es garantía del éxito para lograr un cambio en el proceso educativo, es decir, para que se logre ese cambio e innovación, se requiere de la participación así como disposición, respeto mutuo y compromiso de todos.

Para poder obtener la calidad educativa, es preciso buscar acciones como las mencionadas anteriormente, que permitan mejorar la productividad de actores e instituciones, por lo que es necesario tener presente que todo centro educativo requiere de una planeación, ejecución, evaluación y ajuste, por tal motivo, el director de la escuela, quien es el encargado de administrar la institución, tiene el compromiso de poner en funcionamiento todo lo organizado previamente.

Como administrador se debe de establecer de manera clara y precisa las tareas a cumplir por parte del personal, hacer cumplir la normatividad, los reglamentos, leyes, inspeccionar la limpieza, conservación de las aulas, mobiliario, materiales de enseñanza, vigilar la puntualidad y asistencia tanto de alumnos como de maestros, es decir, tiene la responsabilidad de orientar a todos sus subordinados hacia un fin común.

Por lo cual, el papel del director es decisivo para que se logre alcanzar la calidad educativa dentro de la institución escolar que tiene a su cargo, por esta razón, debe ser capaz de motivar, estimular y facilitar el proceso de una mejora que beneficie a su institución.

Como se puede notar, el PEC juega un papel importante para que las escuelas alcancen la calidad en la educación que brindan y para que se logre esto, es necesario disminuir los obstáculos que continúan afectando a el sistema educativo, ya que sabemos que para elevar la calidad educativa no solamente se necesita mejorar los insumos del sistema educativo (maestros, programas, libros, materiales, etc.), sino también se requiere de mejorar la capacidad de organización de las escuelas, así como del interés que muestran para realizar con responsabilidad sus tareas dentro de la institución para cumplir con el propósito de que todos los alumnos aprendan.

Este programa ha beneficiado en algunos aspectos tales como el financiamiento, el cual se ve reflejado en el uso eficaz de los recursos disponibles, otro aspecto es la cultura de planeación y evaluación así como la toma de decisiones incluyendo la comunicación, participación, el liderazgo de los directores, sin embargo aún se necesita de mayores esfuerzos y conciencia de cambio de todos los involucrados (directivos, docentes, padres de familia, alumnos) para lograr una mejora de la calidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ AMARANTE, Ana María. Gestión Directiva. Editorial Magisterio del río de la plata, Argentina, 2000, p156.
- ❖ BACRE Parra, Víctor. Comunicación Cultural y Educación. Editorial Trillas, 1ra. Edición, México, 2000, p100.
- ❖ BOLÍVAR, Antonio. Cómo Mejorar los Centros Educativos. Editorial Síntesis, 2da. Edición, España, 1999, p223.
- ❖ CANO, García Elena. Evaluación de la Calidad Educativa. Editorial La Muralla, Madrid 1998, p339.
- ❖ CARR, Wilfred. Hacia una Ciencia Crítica de la Educación. Editorial Alertes, México 1966. p160.
- ❖ CENTRON, Marvin. Renacimiento Educativo. Las Escuelas al Cambio del Siglo XXI. CONACYT, 1994, p328.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana, 5ª Edición México, 2002, p1056.
- ❖ ELIZONDO HUERTA, Aurora (Coordinadora). La Nueva Escuela II. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar. Editorial Paidós, 1ra. Edición, México, 2001.
- ❖ FERMOSO, Paciano (Profesor Titular de Teoría e Historia de la Educación). Una Interpretación Antropológica. Editorial Ceac, 2da. Edición, España, 1985, p362.
- ❖ FHILO, Lourenco; tr. De María Celia Esquibar. Organización y Administración Escolar. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1965, p242.
- ❖ FILMUS, Daniel. Las Condicionantes de la Calidad Educativa. Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires Argentina, 1995, p124.
- ❖ GAIRIN Sallan, Joaquín. La Organización Escolar: Contexto y Texto de Actuación. Editorial La Muralla, 2da. Edición, Madrid, 1999, p503.

- ❖ GARCÍA Requena, Filomena. Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos. Editorial Aljibe, Málaga España, 1995, p279.
- ❖ GENTO Palacios, Samuel. Educación a distancia. Implantación de la Calidad en Instituciones Educativas. Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 1998. p196.
- ❖ _____ . Participación en la Gestión Educativa. Editorial Aula XXI /Santillana, España, 1994, p300.
- ❖ Gran Enciclopedia Temática de la Educación Volumen I.
- ❖ HAROLD Koontz, Mary. Administración (Una Perspectiva Global). Editorial McGraw-Hill, Edición 11ª México, 2000, p796.
- ❖ _____ . Elementos de Administración. Editorial McGraw-Hill, 4ª Edición, México, 1991, p565.
- ❖ HEDLEY, Beare Brian J. tr. Javier Orduña. Cómo conseguir Centros de Calidad: Nuevas Técnicas de Dirección. Editorial La Muralla, Madrid, 1992, p342.
- ❖ LATAPI, Pablo. La Investigación Educativa en México. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1995, p240.
- ❖ L. B. Philo; tr. De María Celia Esquivar. Organización y Administración Escolar. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1965, p242.
- ❖ MARTÍNEZ García, Jerónimo. Las Razones de la Educación. Editorial Noriega Limusa, 1ra. Edición, México, 2000, p383.
- ❖ MEILÁN GARCÍA, José. Cómo ser eficaces en la Escuela Enseñanza (Prácticas de la Docencia). Editorial CCS, 2003, p196.
- ❖ MORRISH, Ivor. Cambio e Innovación en la Enseñanza. Editorial Anaya, España, 1978, p207.
- ❖ MÜNCH Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, 10ª Reimpresión, México, 2001, p240.
- ❖ ORNELAS, Carlos. Valores, Calidad y Educación (Memoria del Primer Encuentro Internacional de Educación). Editorial Santillana, México, 2002, p311.

- ❖ P. BOSELLO, Anselmo; tr. Arcadio Cuadrado. Escuela y Valores: La Educación Moral. Editorial ccs, 4ª. Edición, Madrid, 1993, p152.
- ❖ PALLÁN, Carlos. Ensayos Sobre Educación. Universidad de Querétaro, México, 1981, p98.
- ❖ PASCUAL, Roberto. La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio. Ediciones Narcea, Madrid, p244.
- ❖ PÉREZ Juste, Ramón. et. al. Hacia una Educación de Calidad. Editorial Narcea, S.A. de Ediciones, Madrid, 1999.
- ❖ QUINTANA Cabanas, José María. Coaut. Iniciativas Sociales en Educación Informal. Editorial Rialp, Madrid, 1991, p 415.
- ❖ REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, México, 2002, p480.
- ❖ REYNOLDS, David. Las Escuelas Eficaces. Claves para Mejorar la Enseñanza. Editorial Santillana, 1998, p174.
- ❖ RIVAS Navarro, Manuel. Innovación Educativa. (Teoría, Procesos y Estrategias). Editorial Síntesis, España, 2000, p319.
- ❖ SCHMELKES, Sylvía. Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas. SEP, México, 1992, p134.
- ❖ TEJADA Fernández, José. Los Agentes de la Innovación en los Centros Educativos. Editorial Aljibe, Archidona Málaga, 1998, p231.

HEMEROGRAFÍA

- ❖ Revista Educación 2001, Ducoing Patricia, Acerca de la Calidad de la Educación.
- ❖ Revista Pedagógica #7, 1992, Gutiérrez Reñón Alberto, Cuestionamiento de la Administración tradicional.
- ❖ Revista Pedagógica #7, 1992, Medina Rubio Rogelio, Las ciencias administrativas y las ciencias de la educación: Una disciplina interdisciplinario en la formación de los administradores de la educación.
- ❖ Revista del IAPEM (Instituto de Administración Pública del Estado de México) A. C. Coordinación de Difusión. 1991. Cobarrubias Villa Francisco.
- ❖ Revista Proceso 18 de Noviembre 2001, Latapí Pablo, De las cosas prohibidas en la escuela.

DOCUMENTOS

- ❖ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.
- ❖ Secretaría de Educación Pública, 1988, Dirección General de Administración Educativa. p.30.
- ❖ Programa Escuelas de Calidad.

WEBGRAFÍA

- ❖ SEP. Programa Escuelas de Calidad. [www. sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)