



# UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

## Licenciatura en Pedagogía

Tesis:

### Análisis Del Estilo De Gestión Directiva Y Su Relación Con La Organización Y Funcionamiento De La Escuela Secundaria

Estudio De Caso Escuela Secundaria No. 95 "Víctor Hugo"

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTAN:**

**CEDILLO GARCÍA TERESITA  
MENDOZA PERALTA MARIA DEL PILAR  
MUÑOZ CARLOS OSCAR**

**ASESOR: PROFA. GEORGINA RAMIREZ DORANTES**

**México DF. Septiembre. 2005**

## AGRADECIMIENTOS

**A DIOS** por todas las bendiciones:  
por haberme dado salud, amor y  
permitirme tener a mis seres queridos  
junto a mi, quienes me han acompañado  
a lo largo de éste camino.

**A mis Padres** mi sincero  
y reconocido agradecimiento  
quienes han sido mi fuerza y motivación  
por su apoyo total y profundo para concluir  
una de mis metas y haber sembrado en mi el  
espíritu de superación.

**A mi hermana Susi** por escucharme,  
por sus valiosas opiniones que en todo  
momento me brindó sobre todo por su cariño.

**A mi Abuelita y Tíos** una eterna  
gratitud, por sus palabras de aliento  
que siempre me han dado.

**A Pili y Oscar** por su amistad  
incondicional, por su paciencia, por su  
constancia y perseverancia para concluir  
con satisfacción esta meta.

**A las profesoras Alicia, Mariana y Ma. de  
Jesús:** quienes en algún momento de mi  
formación profesional compartieron sus  
conocimientos y profesionalismo y ahora  
comparte conmigo el logro de esta meta.

**A la Profra. Georgina Ramírez**  
por su apoyo y profesionalismo  
académico, quien ha sido guía a  
lo largo de este trabajo.

**TERESITA CEDILLO GARCIA**

## ***Agradecimientos***

A **Dios**, por haberme regalado la vida y la bendición de ver alcanzada una de las metas más importantes de mi existencia, así como el haber gozado de su compañía y guía, durante este proceso.

A mis **maravillosos padres, Carlos y Tere**, sin quienes ésto no habría sido posible, ya que su apoyo, paciencia y amor han sido el principal motor que me ha impulsado a seguir adelante y para quienes este trabajo no es más que una pequeña muestra del infinito agradecimiento y amor que les tengo.

A **Beti, Paty y Yaya**, quienes me han hecho sentir de muchas maneras el apoyo y cariño que me tienen, lo cual es recíproco.

A mi **familia** en general, por ser parte de mi historia personal y haber compartido conmigo momentos importantes de mi vida personal y escolar aún cuando algunos sentían la tristeza de haber perdido a alguien amado.

A **tres ángeles**, que son mis abuelos y quienes ya se encuentran en el cielo, pero que sé, que desde donde están, me cuidan y bendicen.

A todos los **maestros**, que han estado presentes en mi vida escolar, ya que sin excepción me han dejado aprendizajes significativos, así como me han enseñado a valorar mi esfuerzo y han sido parte importante de mis logros como estudiante.

A las **tres lectoras** de este trabajo, quienes han sido tres de las mejores profesoras que he tenido en la carrera, ya que no sólo se han preocupado por compartir el conocimiento con el que cuentan, sino también por atender la parte humana del alumno.

A la **profesora Georgina**, asesora de este trabajo, que desde un inicio nos apoyó e impulsó para el logro de esta meta, quien también es una de las mejores profesoras que he tenido, por su compromiso y paciencia con los alumnos.

Finalmente, a **Tere y a Oscar**, con quienes además de ser mis compañeros de equipo, me une un lazo sentimental muy particular con cada uno de ellos, así como por su paciencia y compromiso que demostraron conmigo y con el trabajo.

**Ma. Pilar Mendoza Peralta.**

## ***Agradecimientos***

Le agradezco a **DIOS** por tantas bendiciones, por permitirme vivir y dejarme conocer las maravillas de este mundo.

A mis **padres** les estoy agradecido por los sacrificios que realizaron al darme la oportunidad de prepararme para la vida.

Estoy agradecido con **Vero, Héctor, Jacqueline y Moisés** por ser mi familia, quienes siempre están a mi lado.

A las profesoras **Maria de Jesús y Mariana**, aunque fue breve el tiempo que nos conocimos pero les aprendí muchísimas cosas como personas y como docentes, gracias.

A la profesora **Alicia Rivera** quien me enseñó que hay una y mil maneras de hacer las cosas. Muchísimas gracias. Le agradezco también su sinceridad, su profesionalismo como docente, su confianza y su dedicación.

A mi asesora **Georgina Ramírez** por la paciencia que me tuvo a mí y al equipo, por su amistad y le agradezco que haya compartido con nosotros su sabiduría. Gracias.

A **Teresita Cedillo** por su amistad, su inmensa paciencia, gracias por compartir conmigo y con Pili tres años de convivencia en la que aprendimos muchos de nuestros gustos, disgustos, reflexionamos acerca de la vida y disfrutamos muchos momentos de alegría. Gracias Teresa.

**Pili...** eres la persona que me enseñó tantas cosas, te agradezco tu comprensión, tu tiempo tan valioso para mí, tu apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida. Haz sido una mujer muy importante que haz marcado en mi alma, tu personalidad. Hoy eres importante para mí, mañana espero compartir contigo muchas alegrías que en el pasado no había conocido y te doy las gracias por todo.

**Oscar Muñoz Carlos**

## ***Agradecimientos Generales.***

A la **Universidad Pedagógica Nacional**,  
por habernos formado como pedagogos,  
así también, por las facilidades otorgadas para este fin.

A la profesora **Blanca Elsa Bojórquez Camacho**,  
directora de la Secundaria No. 95 "Víctor Hugo",  
por habernos abierto las puertas de la institución que  
dirige y de la cual obtuvimos un gran aprendizaje.

Y, a la **comunidad escolar** de mencionada institución,  
por su participación para la realización de este trabajo.

## INTRODUCCIÓN

A partir de nuestra formación como estudiantes de Pedagogía nos hemos dado cuenta de la importancia de la Educación a nivel nacional, como un proceso de cambio y transformación que logrará el desarrollo humano. Además de ser *"el espacio en el que se depositan las expectativas sociales para mejorar y crecer personal y socialmente"* (Elizondo, 2001)

Por lo anterior, es necesario enfocarnos en aquellas necesidades que presenta el Sistema Educativo Nacional con base en el enorme movimiento globalizado que enfrenta el siglo XXI, para lo cual Delor´s menciona que la Educación deberá transmitir masiva y eficazmente mayor conocimiento teórico y técnico que desarrollen competencias y habilidades las cuales cubran las necesidades educativas y profesionales que demanda el México actual.

Una de las necesidades por cubrir a partir del Programa Nacional de Educación 2001-2006, es el otorgar una educación integral y de calidad para todos debido a la expansión demográfica, así como también a la transición económica, política y social por la que atraviesa el país. Para que se logre una educación con esas características es importante tomar en consideración los cuatro saberes mencionados por Delor´s (el saber conocer, saber hacer, saber convivir, saber ser) y de este modo no sólo dedicarse a la capacitación y profesionalización, también buscar el desarrollo de la conciencia y del entorno de los alumnos.

Del mismo modo el Programa Nacional de Educación 2001-2006 enfatiza la necesidad de transformar la gestión escolar en el nivel básico, así como promover la importancia del directivo escolar en el desarrollo y consolidación de dicha gestión centrada en la escuela. Por lo que una preocupación principal en este sentido es que cada director tenga una concepción clara y concreta del proceso de gestión y no

confundir al proceso de gestión escolar con la simple administración del plantel educativo.

Ante esta transformación destaca la función directiva, no sólo como la encargada de organizar y administrar la escuela, sino también como la figura capaz de coordinar actividades, promover la comunicación y el trabajo en equipo, delegar responsabilidades y acentuar el respeto y la participación entre los actores escolares; buscando así la mejora de la gestión institucional y, por ende, del funcionamiento de la escuela.

De este modo, tenemos que cada director desarrolla distintos y particulares estilos de gestión directiva de acuerdo a las características de la institución donde está trabajando, lo cual requiere del desarrollo de competencias profesionales entendiendo éstas como *"el conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representación y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales"* (Pozner, 2001).

Ante esto nos surgen ciertas interrogantes con respecto a la acción directiva en una escuela secundaria ¿cómo se da la gestión escolar?, ¿qué características presenta?, ¿cómo la figura directiva se involucra en esta?, ¿cómo hace frente al quehacer cotidiano?, ¿qué recursos le son indispensables para su acción?, ¿qué acciones y qué actitudes prevalecen en su función?

Por lo anterior nuestros objetivos al realizar este trabajo son **conocer e interpretar a partir de la Gestión Educativa Estratégica el funcionamiento y organización de la escuela secundaria, así como el estilo de gestión directiva que en ella se da. Analizar la influencia de ésta dentro de la gestión escolar identificando las competencias profesionales que pone en juego el director para el ejercicio de su función.**

Es a partir de ello que en el primer capítulo se hará un recorrido por el desarrollo de la organización escolar en América Latina, así como la aparición de esta dentro de la política educativa mexicana, a partir del gobierno de Carlos Salinas,

continuando con el de Ernesto Zedillo y presentando su transformación a gestión escolar con el gobierno de Vicente Fox. Dentro de este capítulo también se incluyen perspectivas teóricas de especialistas acerca de la gestión escolar, lo que más adelante nos lleva a construir una definición propia. También se presenta la reforma más reciente de la Educación Secundaria (Reforma Integral de Educación Secundaria) donde se incluye una breve reseña histórica sobre el inicio y función de la Educación Secundaria. Buscando con este capítulo adentrarnos al concepto de gestión escolar tanto en el plano político como en el intelectual.

El segundo capítulo se enfoca a describir el papel de los diversos elementos que conforman a la comunidad escolar en la Escuela Secundaria comenzando con el papel del directivo escolar y sus respectivas funciones; así también se toma en cuenta al profesorado quien funge como el principal actor pedagógico; de la misma manera el quehacer administrativo, los padres de familia y el Servicio de Asistencia Educativa (SAE) son participantes dentro de la escuela y colaboradores en la mejora escolar, es así como la comunidad conforma la gestión institucional, por ello su presencia dentro de este capítulo es fundamental.

Posteriormente en el tercer capítulo, se muestra el Modelo de Gestión Educativa Estratégica como propuesta para mejorar la gestión escolar y por ende la educación, teniendo como base las competencias profesionales, principalmente el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, con lo cual pretendemos mostrar a este modelo como bondadoso y flexible para llevarse a cabo en la realidad educativa.

El cuarto y último capítulo se refiere al estudio de caso de la Escuela Secundaria Num. 95 "Víctor Hugo", para lo cual es indispensable presentar en primera instancia la metodología como sustento de nuestra investigación, posteriormente el contexto de la escuela para conocer las condiciones en las que se encuentra. También exponemos los análisis de la gestión escolar y el estilo de gestión directiva de esta Secundaria, así como las competencias profesionales que se pone en práctica.



Consideramos que esta investigación pretende ampliar la visión del trabajo directivo y valora su ejercicio profesional así como su impacto en la gestión escolar, de igual manera muestra parte de la realidad escolar que se vive en la Escuela Secundaria Mexicana, así también ayuda a comprender el funcionamiento de la misma, es así como la gestión escolar es el hilo conductor presente durante el desarrollo de la investigación.

## **CAP. I. LA ORGANIZACIÓN Y GOBERNABILIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL BÁSICO.**

Elevar la calidad educativa ha sido y será una preocupación a nivel mundial. A partir de los años 80´s en algunos países latinoamericanos como Chile, Argentina, Colombia, Brasil, Venezuela y México ante la preocupación por el deterioro de la organización y funcionamiento de la escuela, así como la profesionalización docente, se ven en la necesidad de proponer innovaciones a la gestión escolar.

Es así como en México a partir del gobierno "Salinista" se empezó a resaltar el interés por la gestión del Sistema Educativo, de ahí que en este capítulo se incluya una revisión de la Política Educativa Mexicana a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB, 1992) hasta el Programa Nacional de Educación (PRONAE, 2001-2006), con el fin de situar el proceso que siguió la Educación Básica hasta la actualidad.

También se verá como la secundaria a partir de su inserción a la educación básica se convierte en obligatoria y por lo tanto es objeto de reestructuración tanto curricular como organizativa. Es así como surge la transformación de la gestión escolar, refiriéndose con esto al acontecer diario de la institución; para lo cual será importante acercarnos primero a conocer diferentes perspectivas teóricas sobre ella.

Esperamos que este primer capítulo pueda captar su interés como lector y así continuar con la lectura de este trabajo.

## **1.1 El desarrollo de la organización escolar en América Latina.**

A principios del siglo XX en América Latina los sistemas educativos estaban erigidos como centros fuertes, rigurosos y poderosos donde prevalecía el centralismo, el formalismo y la segmentación y donde el Estado era el regulador y aplicador de sanciones; así como menciona Jaquelin Cacheux, "el modelo organizacional para las escuelas se basaba en el verticalismo" (Cacheux, 2002) en el que la dirección, las órdenes y la toma de decisiones relativa a la vida de las escuelas eran determinadas por el director o la directora, por supuesto, obedeciendo a su vez las disposiciones normativas emanadas de las estructuras que conforman el sistema educativo.

La escuela fungía para la sociedad como el santuario del conocimiento, aunque solamente era el lugar donde se transmitían memorísticamente los conocimientos, en donde las acciones educativas eran uniformes y rutinarias. Además la educación estaba al alcance de algunos sectores sociales privilegiados y, por lo tanto, su formación educativa era más reconocida.

El papel del profesor en este periodo representaba autoridad, vocación y respeto, es decir: autoridad que tenía para dirigirse a sus alumnos; vocación que desempeñaba para impartir el curriculum, y respeto que como figura docente representaba en la sociedad.

Ante estas condiciones se ve la necesidad de dar un giro y reorganizar la escuela, como menciona Namó de Mello se trata de "reordenar las ideas y buscar perspectivas más eficaces para enfrentar las crisis educativas de nuestros países" (Namó de Mello et.al, 1992) y sobre todo teniendo como objetivo principal la calidad educativa.

Las crisis económicas por las que ha atravesado América Latina han repercutido de manera importante en el ámbito político, social y educativo en estos

países, debido a estas crisis surgen reformas de organización en los ámbitos mencionados.

Las reformas educativas se denominan de primera generación en los años 80s cuyo punto central era la descentralización de los sistemas públicos, donde había una delegación de los recursos a las regiones y provincias con lo cual se buscaba tener mejor uso de los recursos, así como aumentar el acceso y la cobertura a la educación básica.

Las reformas de los años 90s en América Latina son consideradas de segunda generación cuyo interés se centró en la organización escolar, donde ya se habla de modos de gestión y se pone atención a los procesos pedagógicos y contenidos culturales transmitidos en la escuela. También toman importancia los cambios curriculares y las prácticas pedagógicas tratando de mejorarlas con incentivos para maestros, dando recursos económicos para mejorar la infraestructura escolar, para textos y otros gastos.

La reforma de tercera generación está centrada en el desarrollo de la autonomía de las escuelas, el reconocimiento de las escuelas como una instancia clave en el rendimiento escolar y donde se intentan promover políticas para impulsar la autonomía de los maestros y directivos.

Las reformas educativas que se han dado en América Latina han tenido como preocupación central el mejoramiento de la cobertura, la calidad y la equidad de los sistemas, transferir recursos y responsabilidades a las regiones para favorecer la eficiencia, accesibilidad y cobertura de la educación básica.

Una de las medidas para el mejoramiento de la calidad educativa es la descentralización cuyo objetivo es promover la coordinación del gobierno estatal, federal y municipal para fortalecer y revitalizar la educación básica, así como, apoyar el proceso para desarrollar la calidad educativa. En principio afecta la organización y dinámica de las escuelas, así también a la comunidad de las mismas tomando en

cuenta dentro de ésta al alumnado, a los profesores, a los padres de familia, sindicatos, como unidades cercanas, y a los propios aparatos burocráticos, estatales y federales; con lo cual se busca descongestionar y agilizar la vida educativa obteniendo una mayor eficiencia.

La descentralización en América Latina tuvo como antecedente:

- La expansión acelerada de todos los niveles educativos.
- La tendencia por parte del gobierno federal a absorber en mayor medida los servicios y el gasto educativo.
- Las crisis económicas que llevaron a un deterioro de finanzas públicas.

Como diría Martínez Nogueira "La descentralización, la discrecionalidad, el achatamiento de la jerarquía, el trabajo en equipo y el control por los resultados son las nuevas características de las organizaciones efectivas. A su vez esta cualidad depende de la cultura organizacional que los refuerce y de la realidad social que se esté construyendo."(Martínez, 1995)

Una de la características de la descentralización es la que menciona Namó de Mello "en la que se ubican las acciones y programas destinados a racionalizar las máquinas burocráticas de los sistemas educativos con el objetivo de hacer llegar de hecho a la escuela los recursos materiales y los aportes técnicos necesarios para una eficiente organización de la enseñanza. El grado y contenido de la autonomía de las unidades escolares debe permitir su interacción más efectiva con el medio social de modo que la propuesta pedagógica de la escuela y su plan de desarrollo institucional reflejen la diversidad cultural y las demandas y aspiraciones de la población usuaria."(Namó de Mello et.al.,1992)

La organización escolar a partir de la descentralización radica en la autonomía de la escuela para elegir las estrategias más convenientes a su propuesta de trabajo y, por lo tanto, en el carácter obligatorio de su adopción por parte de la unidad escolar. Esta debe ser la responsable de su propio plan de trabajo y de la

gestión del plantel desde la organización del año escolar, de la jornada de trabajo, del ordenamiento del contenido curricular, de la selección de materiales didácticos, de las formas de integración del currículo y de todos los elementos que constituyen la gestión.

Ante la situación por la que pasaba América Latina a principios de los 90 especialmente en materia educativa, surgen estrategias con la esperanza de mejorar la calidad educativa; y es así como en Chile ante la preocupación del deterioro educativo y de la profesionalización docente se da el Proyecto de Mejoramiento Educativo; ante las circunstancias similares en otros países de América Latina como en Argentina se desarrolla el Proyecto Educativo, en Venezuela el Proyecto Educativo de la Institución Escolar, en Bogotá el Proyecto Educativo Institucional y finalmente en México se dio el llamado Proyecto Escolar, todos con la finalidad de insertar en la escuela un proyecto tanto social como cultural; es decir, implica una concepción de hombre integral, con una coherencia en el conjunto de decisiones para mejorar la calidad y eficacia educativa.

¿Se podría decir que la descentralización es la solución para la mejora educativa? La escuela aún sigue asumiendo decisiones que vienen desde fuera y, como menciona Cecilia Braslavski, la estrategia de descentralización aislada de procesos sistémicos de transformación educativa y asociada solamente a dispositivos de regulación a través de la información y el control no permite alcanzar los objetivos de una educación de calidad para todos (Braslavski, 2000), especialmente porque nada garantiza que las decisiones tomadas de forma descentralizada sean las más adecuadas para mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Ante esto consideramos que para lograr la calidad educativa no basta solamente con que la escuela sepa manejar sus propios insumos, sino que la organización escolar va más allá de lo económico o material; es decir, su propósito prioritario es que los estudiantes aprendan y esto va encaminado a tener un proyecto

institucional que motive a toda la comunidad escolar conformando un quipo de trabajo que se sienta orgulloso y donde se elimine la burocracia hasta ahora persistente para convertirse en una comunidad de aprendizaje y de esta manera lograr la calidad educativa.

## **1.2 De la organización a la gestión escolar en la Política Educativa Mexicana.**

La educación en los últimos años en México, ha sufrido grandes transformaciones debido a que las exigencias de la sociedad han ido en aumento. El poder Ejecutivo tiene la responsabilidad de atenderlas y la manera en la que expresa a la sociedad su respuesta es a través de los planteamientos que se dan en las políticas educativas.

Las propuestas de políticas educativas planteadas en la década de los 90s establecen como objetivo principal el mejoramiento cualitativo de la enseñanza, ya que en décadas pasadas el sistema educativo tuvo como motivación básica el principio de la equidad e igualdad de oportunidades de acceso a la educación formal, debido a las bajas tasas de escolarización provocadas por la falta de lugares y a la economía por la que atravesaba el país.

A principios de los 90s el *Sistema Educativo Mexicano* emprendió una profunda reforma, todavía en curso y cuyo impacto aún está por evaluarse. Se inicia el proceso de federalización y modernización de educación básica y normal (educación preescolar, primaria, secundaria y la educación normal), con la finalidad principal de optimizar tiempos y recursos tanto materiales como humanos, además de acercar a las escuelas a las instancias educativas estatales para la resolución de sus problemáticas; y así no perturbar con exceso de pendientes al organismo base situado en la capital del país (SEP).

A pesar de llevar a cabo esta estrategia con la voluntad de mejorar la organización de las escuelas de nivel básico y normal, fue visible que quedaron aspectos importantes sin resolver del todo, como la necesidad de poner mayor interés en las partes pedagógica y comunitaria de la gestión escolar, así como también en el funcionamiento diario de la escuela.

La firma del *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB)* suscrito el 18 de Mayo de 1992 marca el primer paso de un cambio en la educación de México el cual "recoge el compromiso del gobierno federal, de los gobiernos estatales de la República y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, de unirse en un gran esfuerzo que extienda la cobertura de los servicios educativos y eleve la calidad de la educación a través de una estrategia que atienda a la herencia educativa del siglo XX, que pondera con realismo los retos actuales de la educación, que compromete recursos presupuestales crecientes para la educación pública, y que se propone la reorganización del sistema educativo, la reformulación de los contenidos y materiales educativos, y la revaloración de la función magisterial."(ANMEB, 1992)

El ANMEB al proponer: 1) la reorganización del Sistema Educativo, 2) la reformulación de los contenidos y materiales educativos, y 3) la revaloración de la función magisterial, marca tres líneas fundamentales que más que ser políticas hechas a la ligera son estrategias con el propósito de brindar una educación con cobertura y calidad.

Para efecto de este trabajo nos centraremos en la primera, ya que da pauta a una política educativa distinta a la que se había llevado durante décadas.

La reorganización del sistema educativo marca como primer punto la federalización educativa, es decir, cada estado de la República tendrá la responsabilidad y el compromiso de encargarse de la dirección de los establecimientos educativos; esto no quiere decir que el Ejecutivo Federal desatienda a las entidades



federativas, lo que hará es vigilar el cumplimiento de lo establecido en el *Artículo 3º de la Constitución Política Mexicana y en la Ley Federal de Educación*.

El segundo punto siguiendo con esta línea es una nueva participación social en donde la comunidad escolar -maestros padres de familia y alumnos- participen de forma activa; la contribución de cada integrante de la comunidad educativa hará que se fortalezca la educación.

Un aspecto importante de señalar es que al fortalecer la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar, se fortalece la capacidad de organización de la escuela, ya que el punto clave es partir de ésta como nueva estructura organizativa.

Con relación a la reformulación de los contenidos y materiales educativos, se menciona la renovación total de programas de estudio y libros de texto con el propósito de articular los ciclos escolares subsecuentes. Por ejemplo, en primaria los contenidos de Historia de México se reformularon y se hizo un nuevo diseño de libros de texto gratuitos.

En lo que respecta a la revalorización de la función magisterial "Los maestros seguirán siendo los protagonistas del cambio y la modernización del sistema educativo."(ANMEB, 1992) Esta línea comprende 6 aspectos principales: formación del maestro, su actualización, el salario profesional, su vivienda, la carrera magisterial y el valor social a su trabajo; con estos aspectos se pretende darle impulso y reconocimiento.

A partir de la firma del ANMEB se genera en nuestro país una amplia actividad de debate en torno a éste, al plantear como una de las tareas sustanciales la reorganización del sistema educativo.

Ante los planteamientos suscritos en esta política educativa surgen diferentes posturas de análisis al respecto. Reyes Esparza menciona que el ANMEB "Agrega ingredientes que rebasan en mucho este aislado intento de cambio, pues a la reforma

curricular se agregan el proyecto de erradicar la centralización del poder en la administración educativa, mediante la federalización de la educación; la carrera magisterial como punto de partida para fortalecer el trabajo docente mediante estímulos académicos y económicos; el replanteamiento de medidas conducentes a fortalecer la formación de docentes; y la reorganización de tiempos y estrategias para la modificación de planes, programas y libros de texto.”(Reyes, 1992)

Por otra parte, Guerrero Araiza afirma que “La descentralización de la educación básica y normal como uno de los puntos centrales en el ANMEB, representa la consolidación de uno de los proyectos políticos gubernamentales más ambiciosos para darle nueva forma e impulso al Sistema Educativo Nacional. Ambicioso, en tanto, significa la reasignación de funciones entre el gobierno federal y los gobiernos estatales e implica, como proyecto, un foco de conflicto entre la burocracia sindical del SNTE y las autoridades de educación pública.”(Guerrero, 1992)

Dentro de este análisis se puntualiza el término de descentralización que es considerado como estrategia de desarrollo educativo; en este caso de acuerdo a lo mencionado en el ANMEB lo que define el término está más relacionado a espacios administrativos específicos ya que la concentración política desaparece y pasa la problemática del poder a los gobiernos federales, poniéndolo como una alternativa para el impulso y mejora de la educación.

Posteriormente, la *Ley General de Educación*, promulgada en 1993 en el contexto del ANMEB “sienta las bases para un nuevo modelo de gestión educativa ya que promueve por un lado, la participación social, la equidad, la democracia y la igualdad de oportunidades; y, por otro, entiende al individuo como un ser crítico en constante transformación y constructor permanente de su propio conocimiento.”(Ley general de educación, 1993)

La *Ley General de Educación* hace mención en el Art. 22 que los establecimientos educativos deberían involucrarse “activa y constantemente con la

comunidad". Así mismo en el Art. 68, 69 y 70 se refiere a los derechos y obligaciones que los padres de familia tienen con la educación de sus hijos, conservándose el carácter de sus asociaciones.

A partir de lo expuesto se puede considerar que las acciones que se desprenden del proceso de federalización y de la organización de los Consejos de Participación tienden a acercar a los planteles, a las instancias municipales y estatales para agilizar una serie de trámites que permitan dar mayor fluidez a la realización de actividades administrativas y a la obtención de recursos para apoyar mejoras a la infraestructura de la escuela. Cabe destacar que el problema de la gestión escolar no queda resuelto del todo con este tipo de lineamientos, ya que hay aspectos relacionados con la institución y su funcionamiento interno que no acaban de ser contemplados y requieren ser objetos de más atención.

Al tener escritos estos planteamientos de desarrollo de política en gestión lo que hace el siguiente gobierno de Ernesto Zedillo (1994-2000) es retomarlos y darles seguimiento y concreción en el *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*.

En el apartado destinado a educación básica el desafío de la educación sigue siendo cobertura y calidad. El establecimiento de un nuevo marco de gestión parte de lo suscrito en estrategias y acciones que son 5: a) la organización y el funcionamiento del sistema de educación básica, b) los métodos, contenidos y recursos de la enseñanza, c) la formación, actualización y superación de maestros y directivos escolares, d) la equidad educativa y e) los medios electrónicos en apoyo a la educación; cada una de ellas se refuerzan y complementan unas a otras lo que representa la conducción integral del Sistema Educativo.

La organización y el funcionamiento del sistema de educación básica plantea varios puntos entre los que se destaca la participación social y el funcionamiento de la escuela; es decir, que la participación activa de los diferentes actores educativos propiciará una mejor educación.

Sobre esta misma estrategia se menciona la organización y la gestión escolar como: "La unidad básica del sistema educativo es la escuela: el espacio donde profesores, directores y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. En cada plantel los padres de familia y otros miembros de la comunidad se unen en el objetivo común de participar en la formación de los alumnos. Para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Por ello, es indispensable articular las estructuras y procesos mediante los cuales se realizan las funciones de gestión dentro y fuera de las escuelas."(Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000)

El nuevo marco de gestión escolar planteaba poner en práctica una organización eficiente a través del **proyecto escolar** que consiste en fijar estrategias acordes a las necesidades de la escuela por medio de trabajo colaborativo entre maestros y directivos con lo cual la escuela definiría sus metas y compromisos.

El Proyecto Escolar durante este periodo no tuvo los alcances esperados, ya que al sólo erigirse como propuesta las escuelas no encontraron el tiempo, los recursos económicos, los espacios y las actitudes para desarrollarlo.

En el año 2000 con la llegada a la silla presidencial de un nuevo partido (PAN) después de 70 años de gobierno del PRI también se esperaba que vinieran nuevas ideas y formas de gobierno. Es así como llega el momento en que Vicente Fox presenta una "novedosa" propuesta de política educativa en coordinación con Reyes Tamez al frente de la SEP y de esta manera se presenta el *Programa Nacional de Educación. PRONAE (2001-2006)*.

Pero la realidad es que el nuevo gobierno se encontraba dando continuidad al trabajo avalado y desarrollado desde Salinas y Zedillo, ya que era notable la falta de experiencia y visión por parte de los panistas; por lo tanto, la decisión fue seguir

trabajando con los ideólogos priistas quienes continuaron con la Reforma del Sistema Educativo, la Reforma de la Escuela. Además, ya no se podía dar marcha atrás o hacia otra dirección porque el Proyecto Educativo de Latinoamérica exigía a México el cumplimiento de la resolución de pendientes que eran necesarios resolver, como lo eran las reformas destinadas para la educación preescolar o inicial y secundaria.

De esta manera se puede observar en el *Programa Nacional de Educación (2001-2006)*, que se retoma lo que ahora se llamará reforma de gestión, que ya se planteaba desde el acuerdo anterior con Zedillo, solamente que nombrada como reforma de la organización y funcionamiento de la escuela, pero desde donde se había señalado que los cambios educativos se irían dando progresivamente, ya que es necesario en primer momento sumar esfuerzos de la sociedad. Para lo cual en el *PRONAE*, se destaca al año 2025 como aquel en que el federalismo educativo será una realidad, señalando que para esta fecha "el Sistema Educativo Nacional funcionará con un esquema de gestión integral en el que las estructuras de los niveles federal, estatal y municipal trabajarán articuladamente y eficientemente a partir de las necesidades y características específicas de los alumnos, de las escuelas e instituciones de los diferentes tipos, niveles y modalidades educativas." (Programa Nacional de Educación 2001-2006).

Lo anterior nos hace entender que será un proceso prolongado en el cual Fox como presidente no compromete su periodo a terminar con dicha tarea, porque considera y da a conocer en su discurso político que el "cambio" no es el llegar con "recetas mágicas" que al ponerlas en práctica desaparecerán en un instante las problemáticas educativas. Y en cierta manera tiene razón porque no es posible de un momento a otro acabar con aquello que tiene tiempo practicándose y que de tanto que se repite se ha convertido en vicio. Pero también podemos decir que otra de las causas pudiera ser el miedo a comprometerse y a arriesgarse por un proyecto que en primera no es netamente originalidad de su gobierno sino que es continuación de uno ya

existente y puesto en práctica desde dos sexenios anteriores, claro está que con algunas modificaciones, como podrían ser el cambio de nombre de la organización y funcionamiento de la escuela a gestión escolar, y la implementación como obligatorio del *Proyecto Escolar* en las instituciones de educación básica lo que anteriormente era puesto a consideración si se hacía o no en las instituciones escolares de acuerdo a sus intereses, tiempos, aptitudes, actitudes y recursos disponibles. Así mismo, requiere de presupuesto económico bastante considerable para darle el impulso necesario, pero el gobierno no se encuentra del todo dispuesto a dar para apoyar la mejora educativa del país, ya que el transformar la gestión escolar con la finalidad de ofrecer mejor calidad en la educación, requiere dar apoyo didáctico y asesoramiento a maestros y directivos, apoyar a las escuelas a solventar ciertos gastos y hacer sentir a las instituciones que cuentan con los recursos necesarios para poder desarrollar un trabajo de esta magnitud.

El *PRONAE* pudiera verse como novedoso en cuanto a su estructura que consta de tres partes de las cuales, la segunda corresponde a la *Reforma de la Gestión del Sistema Educativo* donde se pone a la escuela en el centro de la política educativa. Es difícil aceptarlo pero si esto no sólo se quedara en el escrito sería un buen comienzo para el cambio y la transformación de la educación, iniciándose el camino hacia el logro de la calidad, pero desafortunadamente por lo ya experimentado a lo largo de los periodos presidenciales, incluyendo a este último, se ha visto que las ideas positivas se quedan en el papel y es difícil llevar a la práctica lo señalado en el discurso político quedándose la gran mayoría de las veces solamente en eso.

En cuanto al apartado destinado a la educación básica menciona que el propósito del programa es brindar educación de buena calidad para lo cual se requiere de escuelas que funcionen como unidades educativas, con agentes educativos comprometidos con su trabajo. También se pretende promover “la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, como el

vehículo más adecuado para la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes de los alumnos, docentes, directivos y padres de familia.”(Programa Nacional de Educación, 2001-2006)

Así mismo se habla de los supervisores y directores como agentes de cambio claves para la transformación escolar, por lo tanto, deben contar con la disposición para adquirir nuevos conocimientos que le lleven a apoyar a los profesores en torno a su trabajo con los alumnos, por ejemplo, con lo referente a planeación, al trabajo en equipo, al manejo de grupo o al uso de didácticas en aula, sólo por mencionar algunas, con la finalidad de que haya crecimiento de la comunidad escolar.

Es de notarse que las Políticas de Gestión actuales aún con la continuidad de proyectos anteriores marcan un cambio en la educación de México a través de la reforma de Gestión ya que lo que se pretende es la reconstrucción del Sistema Educativo teniendo como resultado calidad en la educación, haciendo un esfuerzo explícito por superar limitaciones detectadas que se tuvieron en sexenios previos.

Por ello es que los proyectos o programas que se consideran dentro del PRONAE son: 1) el Programa Escuelas de Calidad, 2) Programa de Transformación de la Gestión Escolar en la Educación Básica, 3) Programa de Actualización y Desarrollo Profesional de Directivos Escolares, y 4) Proyecto de Jornada Completa; todos ellos enfocados a mejorar la gestión institucional de la educación básica.

De todos los anteriores del que más se conoce es *del Programa Escuelas de Calidad (PEC)*, y es así que a partir de esto se puede señalar su vigencia para los tres niveles de educación básica, teniendo como finalidad dar apoyo económico a las escuelas a través de la elaboración y presentación de su Proyecto Escolar a la SEP siendo esta instancia quien decida qué escuelas son aptas para recibir el apoyo económico; para ello se basará en detectar si cuenta con la realización de un diagnóstico, la detección de un problema, la visión y misión institucional, las estrategias y propuestas de evaluación.

Para hacerlo posible, el gobierno foxista decidió retomar el Proyecto Escolar, pero ya no como propuesta que podía o no llevar a cabo la escuela, ya que se implementó como obligatorio primeramente en primarias y secundarias, para posteriormente, seguir en preescolar, con la intención de impulsar y generar trabajo conjunto entre profesores y directivos con el fin de involucrarlos a ambos en encontrar problemáticas escolares y buscarles solución.

Para formar parte del PEC, las escuelas deben de incorporarse voluntariamente presentando un programa anual de trabajo además de contar con que la comunidad escolar esté disponible a llevar a cabo un proceso que sea netamente objetivo, sistematizado y conjunto.

Es importante recalcar que este programa nace en el año 2001 para apoyar económicamente a escuelas que se encontraban en zonas marginadas, pero ya para su segundo año de desarrollo se abrió la invitación a todas las escuelas de educación básica interesadas a nivel nacional.

Con este programa lo que también se busca además de apoyar económicamente a las escuelas, es avanzar en la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar, sobre todo, en la promoción de prácticas pedagógicas innovadoras y flexibles acompañando a las escuelas ofreciéndoles apoyo técnico especializado y recursos financieros para su ejercicio directo.

Realmente, sí se le da apoyo económico a las escuelas aceptadas como escuelas de calidad, pero ¿qué intenciones hay detrás de esta práctica "bondadosa y preocupada" del gobierno? ¿realmente será que su única intención sea el ayudar y apoyar el avance de la educación? O ¿habrá algunas otras intenciones?

Como profesionales de la educación nos agradaría bastante que la única finalidad fuera la de realmente impulsar la cobertura y la calidad educativa, pero consideramos que esto es difícil si para empezar tenemos en mente que el actual líder de gobierno es empresario y por lo tanto sus ideas van encaminadas al neoliberalismo,



al estar más pendiente de hacer competir al país comercialmente con países que cuentan con mucha más tecnología y mayor apoyo económico, además de que no hay que olvidar su “amistosa y muy allegada relación con el vecino del norte” (EU). El hecho es que es importante darse cuenta que aún para llegar a ser líderes de comercio, el contar con buena calidad educativa es imprescindible y haría que el trabajo realizado fuera competitivo. Pero es lógico que lo que el actual gobierno necesita, no son profesionales universitarios reflexivos, sino obreros, campesinos y gente sin mucha preparación que tenga necesidad para poder aprovecharse de ellos.

Por otra parte, consideramos importante recordar que al principio del mandato de Fox, era evidente su poco conocimiento de la historia del país que hizo público en algún discurso que dio y que en su momento fue muy comentado, lo cual nos hace pensar que si para él mismo no es importante saberlo y así pudo llegar a donde ha llegado, entonces tampoco será importante para las generaciones que se encuentran en la escuela y así se sigue dejando de lado el tema de la Educación. Esto también lo vemos en la *Reforma Integral de la Educación Secundaria* donde a materias tan importantes como Historia, Geografía y Formación Cívica y Ética se les han acortado sus espacios y también sus contenidos al sólo darse durante un ciclo escolar.

Respecto al PEC podemos atrevernos a decir que más que impulsar el trabajo en equipo como lo señala el documento en uno de sus objetivos, lo que hace es crear competencia insana entre escuelas por conseguir además de beneficios económicos, popularidad; inflar el ego de los directivos de las escuelas y darles armas para descalificar a algunos de sus compañeros que por diversas causas no quieren o no logran entrar al proyecto. ¿Pero realmente son escuelas de calidad por entrar a un concurso, ganarlo y obtener recursos económicos?.

Muchos de esos proyectos ni siquiera son elaborados por las comunidades de las escuelas sino por agentes externos que se presentan como asesores pero que terminan elaborándolo ellos. O en otro caso es la directora o director quien acapara el

trabajo y lo hace aisladamente porque considera que es la única persona capacitada para elaborarlo sin errores y así a la primera ser aceptados; pero entonces, ¿donde queda el trabajo en equipo?, o ¿solamente es competencia por tener un título que muchos no merecen?, aunque también hay sus excepciones muy particulares. Además el trabajo administrativo para las escuelas aumenta ya que no es solamente recibir el dinero y gastarlo en lo que consideren. Sino que se tienen que entregar a la SEP, puntualmente informes trimestrales para entregar cuentas de lo que se ha gastado y de lo que aún no, en donde lo que han gastado tiene que estar demostrado con nota, así sea un peso y lo que no, se tiene que gastar durante el ciclo escolar. Todo debe ser registrado por la escuela en oficios y en documentos de contabilidad que se tienen que llenar y ser revisados por la dirección de la institución. Y lógicamente todo esto requiere de más tiempo de trabajo administrativo y obliga a la dirección a dejar de lado lo pedagógico.

Lo anterior lo podemos señalar debido a nuestras experiencias de observación que hemos tenido a lo largo de la carrera en secundarias públicas inscritas al proyecto escolar, siendo la Secundaria #95 la que más nos ha dejado, pero esto se explicará con mucho mayor precisión en el capítulo 4.

Continuando con el PEC, consideramos que el Sistema Educativo Mexicano se encuentra alejado de poder llevar a cabo como se debe un proyecto como este y no porque esté mal elaborado o sus objetivos no vayan encaminados a elevar la calidad de la organización escolar; sino porque la cultura del trabajo en equipo en la gente del país aún no esta desarrollada, desgraciadamente tendemos a ser individualistas y esto es una barrera para crecer como personas y como comunidad. En las escuelas sucede lo mismo y por lo tanto es difícil lograr un trabajo conjunto. Es aquí donde como pedagogos nos encontramos con un reto que no debemos perder de vista y de interés, si es que queremos realmente ayudar a elevar la calidad educativa de las escuelas.

También hemos notado que a lo largo de este sexenio, la tendencia a privatizar sectores como lo son el energético y petrolífero va en aumento, esto nos hace pensar que el sector educativo no está alejado de vivir esta situación, si en los siguientes sexenios se continúa con el tipo de gobierno que hasta ahora el país tiene, compuesto en su mayoría por personas de status económico alto y que durante toda su vida ha sido así, lo cual influye en las acciones de gobierno, es decir, se encuentran tan alejados de la realidad económica y social del pueblo que no quieren darse cuenta de las consecuencias de sus decisiones. Y es que, proyectos como el PEC no se han trabajado en las escuelas como se esperaba con su intención netamente educativa que ha quedado opacada ante el interés de competir por apoyo económico, que también es bueno decirlo, ayuda en gran parte a la manutención de las instituciones.

Pero lamentablemente este estímulo económico se ha ido reduciendo en los últimos años, lo que ha propiciado el desinterés de escuelas y directivos a seguir con dicho proyecto ya que ponen en la balanza el apoyo económico que se les da contra el trabajo que hay que realizar lo cual ya no se les hace costeable y entonces deciden eliminarse del proyecto.

Para nosotros esto pudiera ser una estrategia del Sistema Educativo para ir dejando sin recursos a las escuelas de una manera disfrazada sin que quede como el verdadero culpable, y así hacer que sean las propias escuelas las encargadas de crear y buscar estrategias para solventar gastos, buscando el total apoyo de los padres de familia y así de verdad lograr la autogestión de la institución.

Pero el gran problema que también las escuelas deben enfrentar es que los padres cada vez se encuentran menos comprometidos con la escuela y por lo tanto con la educación de sus hijos debido a que su situación económica apenas y les da para sobrevivir aunado a que los valores humanos se están debilitando. Entonces el apoyo que la institución espera de ellos no será el suficiente para mantenerla, por lo que la

privatización llegará cuando sean solamente los alumnos, cuyos padres se comprometan tanto moral como económicamente con la escuela, los que asistan a ella.

Dejando así un problema aún más serio del ya existente de pobreza, de falta de educación y de delincuencia.

Para terminar con este apartado se nos hace pertinente citar a Tedesco quien hace una revisión de las Políticas Educativas en México a partir de denominarlas Políticas de Modernización Educativa ya que señala: "que el término modernización se volvió central en el discurso y en las políticas, con dos vertientes: por una parte, el distanciamiento respecto a las posturas posrevolucionarias, especialmente en la versión predominante en los sexenios de los años 70s, considerados populistas e ineficientes; por otra, el deseo de incorporar a México al grupo de países altamente desarrollados." (Tedesco, 2000)

Ante la revisión de las Políticas Educativas correspondientes a los sexenios de Salinas, Zedillo y Fox, se puede notar que se reconoce la necesidad de mejorar la calidad de la educación a través de la reorganización del Sistema Educativo Nacional, teniendo como foco de atención el trabajo de la comunidad escolar en su conjunto. Por lo tanto, cabe destacar que son muchos los propósitos por alcanzar, para los cuales aún se necesitan acciones capaces de transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión, generar cambios profundos que nos permitan recuperar el tiempo perdido y la capacidad de respuesta para atender con prontitud y eficacia las necesidades de la sociedad. Lo ideal es alcanzar niveles de cobertura, eficiencia terminal y aprendizajes significativos en Educación Básica, basados en una gestión escolar de calidad.

### **1.3 Perspectivas teóricas acerca de la Gestión Escolar.**

Desafortunadamente para la mayoría de las personas que conforman la sociedad mexicana, el hablar de gestión es remontarse a la idea de burocracia, trámites delegacionales, administración lenta, papeleo, pérdida de tiempo y dinero; y es que en efecto, los funcionarios encargados de darle sentido recto y limpio a esta tarea no hacen mucho por lograrlo. Pero la realidad es que la gestión como tal, surge ante la necesidad e interés de la rama administrativa por ser útil y servir a quienes lo soliciten, así como de suministrar lo necesario; por lo tanto podemos señalar que no sólo es un concepto perteneciente a la política, sino que podría estar presente en diferentes y variados espacios. Así mismo, al tener que ver también con gobernabilidad, con responsabilidad y como guía para la dirección correcta es como poco a poco la organización, el funcionamiento y el quehacer diario de la educación y de la escuela se ha denominado en la actualidad como gestión.

Es a partir del Plan Nacional de Educación (2001-2006) perteneciente a la administración foxista, que aparece oficialmente en la Política Educativa Mexicana el término gestión educativa estratégica vinculado a la educación y por tanto a la escuela, cuestión que hasta ese momento era definida como organización y funcionamiento escolar; y es que en dicho documento se hace mención de la necesidad de llevar a cabo acciones encaminadas a transformar radicalmente el modo de gestionar, para lo cual se propone un cambio profundo en el que se pueda atender con eficiencia y prontitud las necesidades de la sociedad a través de la escuela, en la cual se tendrá como objetivo elevar la calidad educativa, siendo en estos momentos donde se hable de la comunidad escolar unida, donde todos los integrantes de la misma son tomados en cuenta, por lo mismo se involucran en el funcionamiento escolar, y se responsabilizan para llevar a buen destino su escuela.

Continuando con la inserción del término gestión en la educación es importante hablar de la existencia de dos niveles:

El primero perteneciente al Sistema Educativo, el cual se caracteriza por la atribución que tiene el Estado para controlar los ámbitos administrativos y pedagógicos de la educación, entendiéndose esto como gestión pública; y el segundo relacionado con la dinámica del plantel. (Ramírez, 1999)

En el primer caso podemos hablar de lo que en México hace la Secretaría de Educación Pública (SEP), quien es la Secretaría del Estado encargada de regular y atender asuntos que tengan que ver con acciones educativas o que estén cerca de ellas, que vayan de acuerdo con las políticas acordadas, de igual manera es quien en principio organiza y administra el presupuesto asignado a la Educación.

En el segundo nivel nos encontramos con la organización y funcionamiento de la escuela. Es en este punto donde se requiere de una nueva organización donde se encuentre involucrada la comunidad escolar conformada por directivos, profesores, trabajadores, padres de familia y por supuesto alumnos, todos estos agentes trabajando conjuntamente para el mejoramiento del servicio de la escuela sin que en algún momento se descuide el aspecto pedagógico; y aunque, esto último pareciese una ilusión, es lo que con la transformación de la gestión se requiere conseguir.

Es importante dentro de la gestión institucional el no separar lo pedagógico del demás quehacer escolar, y es que es imposible ver a la escuela como institución segmentada, porque como unidad educativa que es, las acciones, proyectos, decisiones y tareas que se realicen dentro de ésta, influirán en el funcionamiento y manejo de la misma, ya que es necesario ver a la escuela como un todo.

Otro aspecto importante es el reconocer los modos distintos de trabajo de las escuelas, el observar sus diferencias y sus propias y particulares necesidades, es decir, la heterogeneidad de las instituciones escolares, los diversos y deferentes modos de gestionar se deben principalmente al contexto en el que se desarrollan las

instituciones así como también depende de la personalidad, preparación y mentalidad de directivos, profesores, trabajadores, padres de familia y alumnos, para y por los cuales funciona la escuela.

Para resumir las líneas anteriores podemos citar lo siguiente, "el campo de la gestión abarca al conjunto de actores que coinciden en un área de la administración pública o en una comunidad educativa, la capacidad de los mismos para tomar decisiones sobre asuntos inherentes a la dinámica de ese contexto y, finalmente, a la posibilidad de transformarla". (Ramírez, 1999)

Para Susana Justo Garza, la escuela también funge como núcleo de la mejora de la calidad educativa, pero en estos momentos se encuentra en crisis y entonces es necesario cambiar con tal de atender las exigencias de la sociedad, pero la autoridad de la escuela se ha alejado y con ella se ve un deterioro claro en la gestión escolar, a la cual les es urgente un ajuste, un reacomodo; pensar más que en una planeación, administración y organización educativa tradicional en una gestión institucional, que piense y atienda las necesidades, recomendaciones, aportes y observaciones de todos los actores involucrados en la tarea educativa. (Educación 2001/Justo, 2004)

Es importante señalar que la comunidad escolar es el principal detonante para la gestión institucional que se atreva a ir más allá; que como su nombre lo dice, entre los actores institucionales exista una comunión y una lucha conjunta por el mismo objetivo, que de alguna u otra manera va encaminado a que los alumnos aprendan y salgan preparados para la vida o para el siguiente nivel educativo al que aspiran y con ello dar un gran paso adelante encaminado a conseguir la tan anhelada calidad educativa y escolar que se requiere, y así también poder ser una comunidad educativa que aporte algo útil y positivo a los alumnos y demás participantes como rasgos culturales, morales (valores) e intelectuales encaminados a lograr la superación

como profesional y como personas para así también ir conformando una comunidad de aprendizaje.

La gestión escolar también implica gobernabilidad, la cual se pensaría está en el mando de los directivos dándoles la responsabilidad de tomar decisiones y de conservar la disciplina; pero a partir de la necesidad de transformación, el papel del directivo escolar no deja de perder importancia ni autoridad pero en estos momentos ya no será la persona intocable, que nada más da órdenes y que no tiene el tiempo para ponerse a escuchar quejas o sugerencias, sino que el directivo resurge como la guía de sus compañeros y se siente tan importante como ellos, muestra gran interés en lo que sucede en la escuela de todos y tiene la disponibilidad para escuchar tanto halagos como también quejas, observaciones, comentarios y necesidades involucrándose directamente para impulsar y fomentar el trabajo colectivo donde todos tienen voz y voto.

En el documento del Primer Congreso Nacional de Educación (SNTE, 1992) destinado a la nueva gestión de los planteles escolares, se habla de la importancia de atender el papel que la escuela tiene en la calidad de la educación. Se llega a considerar a la gestión escolar como el eje principal para la organización y administración de los recursos educativos desde el nivel de la administración pública hasta la realización de las prácticas pedagógicas. Pero Gimeno Sacristán con respecto a lo anterior afirma lo siguiente: "los asuntos propios de los profesores son los didácticos, la organización del conjunto suele quedar para las burocracias y para las decisiones políticas" (Sacristán,1992).Y es que realmente la propuesta para la transformación de la gestión escolar se encuentra con ciertas barreras como el pensamiento burocrático, cerrado, tradicionalista, miedoso y arraigado de los profesores y directivos escolares o aún hasta el de los padres de familia que no permiten dar a conocer, y mucho menos entender, que los nuevos modelos de gestión



tratan de dar impulso e importancia a los procesos de organización de la institución escolar para el logro de una mejor educación con calidad.

Para Nicarid Rodríguez en su investigación sobre "Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza", señala que grandes pedagogos han estado convencidos de la gran influencia que tiene el ambiente social y la organización escolar en el aprendizaje de los alumnos (Educere/Rodríguez,2000); ya que el funcionamiento administrativo cumplía también con una función pedagógica en la preparación del alumno para la conducción de una sociedad nueva. Así también compartimos su admiración al darse cuenta de que aunque las escuelas se rigen por las mismas normas y por un reglamento general, además de que los planes de estudio son similares en las instituciones escolares, cada una de ellas es muy particular, dado el personal y alumnado que en ella conviven diariamente así como la influencia de agentes externos que de algún modo se encuentran presentes en la cotidianidad escolar, lo cual da sentido a la cultura institucional que se está desarrollando.

Es preciso señalar que la **gestión educativa, la gestión escolar y la gestión pedagógica** son conceptos correspondientes que nos remiten a la idea de mejora educativa:

A) "La **gestión educativa** sólo puede ser entendida como una forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el calculo estratégico institucional. Se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La **Gestión educativa** supone una interdependencia de:

- 1) Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- 2) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno;

- 3) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas;
- 4) Principios útiles para la acción; múltiples actores, espacios múltiples, espacios de acción;
- 5) Temporalidades diversas personales, grupales y sociables superpuestas y/o articuladas" (Pozner, 2000 M.2).

En este sentido vemos que la **Gestión Educativa** es un proceso continuo y permanentemente, el cual su principal labor será llevar a las instituciones escolares por un funcionamiento más eficiente, para hacer instituciones integrales.

Por otra parte vemos que la **Gestión Educativa** está relacionada con la **Gestión Escolar** ya que esta menciona que es el conjunto de acciones articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela "*para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa*". (Pozner, 2000)

B) La **gestión escolar**, tiene que ver con la estructura organizativa y con las relaciones entre las personas que desempeñan las funciones, cantidad de personal directivo, docente y de servicios. Relaciones de coordinación y subordinación, procedimientos de comunicación, modos de desarrollo de las funciones de planificación, actualización, supervisión, evaluación. Descripción y estado de conservación de la planta física y dotación. Documentos escritos sobre la filosofía y orientación de la escuela. Preparación académica del personal docente y directivo, años de experiencia y años laborando en la escuela. Actividades complementarias, participación de la escuela en eventos extraescolares. (Educere/Rodríguez, 2000)

La **gestión** en la educación debe estar orientada hacia el porvenir, poner ideales en el presente y sobretodo en el mañana, considerando el pasado como una lección. Los gestores deberán encargarse de organizar el trabajo educativo de la manera más eficaz, usando métodos y formas de acción que lleven al progreso.

La **gestión escolar** es formar una unidad educativa, centralizarla-focalizarla y nuclearla alrededor de los aprendizajes de los alumnos. (Andrade, 2004)

La **gestión escolar** es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende la comunidad educativa para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica. (Lavín.et.al.,1997)

Por lo anterior podemos concretar que la gestión escolar es todo lo que se hace y deshace en la escuela, son las formas distintas y variadas en que se organiza y trabaja una institución escolar.

C) Cuando hablamos de **gestión pedagógica** hacemos referencia a las finalidades a las finalidades, objetivos, contenidos, valores y normas que corresponden al currículum; es decir que su contexto específico de dicha gestión es la escuela.

Dentro de la **gestión pedagógica** se encuentran involucrados principalmente los profesores ya que es en el aula donde se gestiona el currículum por lo tanto su objetivo principal es el aprendizaje de los alumnos.

Así la **gestión pedagógica** es un proceso colectivo para la concreción y desarrollo de las intenciones educativas planteadas en el currículum.

#### **1.4 La reforma de la educación secundaria.**

En México, la secundaria nace ligada a la preparatoria, ya que el esquema educativo se encontraba constituido por la escuela primaria dividida en elemental y superior, cuyo paso posterior era la preparatoria de cinco años de duración y cuya población estaba constituida por jóvenes con posibilidades económicas favorables, por lo que se le denominaba como "elitista", lo cual propiciaba el crecimiento de la pobreza y el analfabetismo de por sí ya existente en el país. De esta manera es como Moisés Saénz al ver esa situación crea en 1926 el Primer Ciclo de Educación Media, empujado por la preocupación que como investigador tenía del papel del joven adolescente

mexicano ante los problemas sociales y así buscar desprenderlos del decadente y aristocrático positivismo; para la realización de esta tarea se le unieron personajes como el profesor Lauro Aguirre, Rafael Ramírez, Alfredo Uruchurtu y José Manuel Ramos, entre otros.

Lo que motivó llevar a cabo este movimiento fue que en 1925 se dieran dos decretos presidenciales, uno el 29 de agosto y el segundo el 22 de diciembre, con los cuales se daba luz verde para la iniciación de la organización del sistema de escuelas secundarias federales.

Al comienzo sólo fueron dos planteles escolares y de este modo fue como se dio vida al ciclo secundario de la antigua Escuela Nacional Preparatoria.

La educación secundaria surge con el propósito de perfeccionar fórmulas de vida y sustentar el desarrollo social. En la actualidad la política educativa mexicana se propone asegurar la educación básica para todos especialmente para niños y jóvenes, teniendo en conocimiento que ésta engloba el preescolar, primaria y secundaria.

Posteriormente, en el programa educativo del gobierno de Salinas, se propuso la Modernización Educativa, donde la Educación Secundaria fue considerada *el mayor reto pedagógico*, ya que demandaba con urgencia una definición precisa que le diera sentido frente a las necesidades sociales, y que a la vez representara un claro avance para los estudiantes.

En 1992, el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, hacía referencia a que en la Secundaria se puso fin a la dualidad de estructuras curriculares, al plantear que se trabajará en todas las escuelas del país, con un programa por asignaturas en el que las horas aumentaron en las materias de Español y Matemáticas; medidas ejecutadas de modo inmediato y de esta manera se ubicaría como un ciclo integrado con la primaria.

Los planes de estudio de Secundaria tienen como propósito, "elevar la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria

mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje de la población joven del país" (Plan y Programas de Estudio de Secundaria, 1993)

Estos contenidos integran los conocimientos, las habilidades y los valores que permiten a los estudiantes continuar con su aprendizaje con un alto grado de independencia dentro o fuera de la escuela, y facilitan su incorporación productiva y flexible al mundo del trabajo.

La secundaria como instancia educativa juega un papel de trascendente importancia y va mucho más allá de dar conocimiento teórico a los alumnos, quienes por su misma edad atraviesan cambios físicos y emocionales, los cuales, la mayoría de las veces causan confusión y problemáticas con su entorno social; por lo que en esta etapa la educación secundaria debiera coadyuvar para la construcción de la autonomía y de la personalidad, así como para el desarrollo del carácter para enfrentar la toma de decisiones ya sea para su ocupación futura o para su vida personal, además de que se está en posibilidad de estructurar una serie de valores y conceptos que pudieran ser más abstractos.

Por ello, es importante recalcar los esfuerzos para ampliar su cobertura, así como la motivación y superación pedagógica para los maestros y la revisión de planes y programas de enseñanza y su metodología, acciones encaminadas a que la educación secundaria cumpla con sus objetivos que son:

- Promover el desenvolvimiento de la personalidad del adolescente de acuerdo a las necesidades e intereses del mismo.
- Preparar al educando para enfrentarse a la vida laboral.
- Preparar al educando para la convivencia respetando sus derechos y deberes.

Para ello es necesario:

- Superar niveles de formación del magisterio.
- Ofrecer cursos de actualización para los profesores que les faciliten metodologías capaces de hacer llegar el conocimiento a los adolescentes teniendo en consideración sus particulares características.
- Elevar la eficiencia de la institución poniendo especial interés en la organización administrativa escolar, en la evaluación de aprendizajes, en acreditación y certificación.
- Terminar con la tendencia mecanicista que abusa de la memorización afectando el área cognoscitiva del educando.
- Y por último es necesario que el docente de secundaria se revalore a sí mismo como impulsor para el desarrollo del adolescente tanto cognoscitiva como personal y emocionalmente, y que esté dispuesto a no sólo ser maestro sino a la vez investigador y experimentador; un guía confiable para sus alumnos.

La escuela secundaria, es vista en la actualidad como el espacio de socialización cuya principal función es formar a los jóvenes dentro de su entorno cultural y proporcionarle los elementos necesarios para que puedan desarrollarse dentro de una sociedad capitalista, que más que nada es tecnológica y así contribuir al desarrollo de la nación

Por lo anterior, es cierto que "la sociedad debe tener la flexibilidad necesaria para poder amoldarse a las exigencias de la sociedad, por lo que se reclama una educación más integral y formativa que conlleve la preparación de los ciudadanos para responder a las labores a desempeñar en la sociedad." (Bizquerra,2002) Además de que no sólo debe de brindarle lo necesario para sobrevivir en la sociedad, sino que más a corto plazo, le debe dar los conocimientos necesarios para que al terminar su educación secundaria pueda ingresar a otro nivel educativo.

Como es lógico entender, toda institución escolar, necesita de una administración, por lo que cuenta con varias instancias que son:

"Dirección:	Esta instancia está representada por un director el cual determina y establece las políticas de operación que se establecen en el plantel, también vigila que los planes y programas de estudio se desarrollen adecuadamente, evaluando permanentemente las distintas actividades escolares, también mantiene comunicación con las autoridades educativas para dar cuenta del funcionamiento de la escuela; supervisa continuamente las actividades realizadas en el plantel.
Consejo Técnico Escolar:	Trabaja conjuntamente con el director con la finalidad de brindarle apoyo para la planeación y evaluación periódica del trabajo escolar, es decir, de la vida de la escuela en general.
Subdirección:	Esta instancia es representada por un académico, mismo que conjuntamente el director, o en su representación tiene autoridad para administrar la marcha del plantel. El subdirector es el intermediario entre el profesor académico y administrativo, y el director ya que en muchos sentidos tiene un trato más directo con los mismos.
Cooperativa Escolar:	La cual está presente en la escuela para formar la iniciativa de trabajo conjunto entre el alumnado. Dicho trabajo consiste en la compra y venta de diferentes artículos como materiales didácticos, bienes inmuebles, papelería, alimentos, etc; que producen beneficios de carácter económico y que son empleados en mejoras materiales para la propia escuela. Así mismo para poder permanecer en determinada escuela, deberá dar parte a las autoridades correspondientes para su adscripción.
Servicios docentes:	Se encarga de dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje con los lineamientos que establecen los planes y programas de estudio vigentes, por lo que están comprometidos en la instancia, con la formación integral de los alumnos la cual comprende primordialmente la adquisición de conocimientos de orden intelectual en diferentes sentidos y el desarrollo de aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, hábitos, etc. Igualmente dará cuenta en la dirección de sus actividades escolares y extraescolares requeridas para el cumplimiento de su función, y participar en las comisiones que le sean asignadas por dirección.
Servicios de asistencia educativa:	Esta instancia está conformada por el orientador educativo, el trabajador social, el medio escolar y el prefecto; mismos que deben trabajar conjuntamente para apoyar al alumno en su convivencia armónica y en la preservación de su salud. Todos deben mantener informadas a las autoridades inmediatas de sus actividades realizadas, y desempeñar las comisiones asignadas por la dirección de la escuela.
Servicios generales y administrativos:	Esta instancia se compone de personal administrativo y de mantenimiento mismos que se encargan de apoyar a la organización y el buen funcionamiento del plantel, y en lo que corresponde hacer en su especificidad y tiene como jefes inmediatos al director y subdirector"

Tomado de: Carrión,1998.p. 21, en revista: Aula 2000.

De esta forma, la Secundaria como institución educativa debe tener una administración y una organización que siempre busque como objetivo fundamental el buen desarrollo y desenvolvimiento del alumno, así como un aprovechamiento eficaz.

Dentro del Programa Nacional de Educación 2001-2006 se retoman aspectos que suceden en la realidad escolar en educación básica tales como:

- Desorganización de actividades diarias de la escuela.
- Cooperación y regulación de las mismas.
- Uso poco eficaz de recursos.
- Desperdicio del tiempo escolar.
- Ausentismo de alumnos y maestros.
- Trabajo docente individualizado.
- Necesidad de formación directiva.
- Competencia de profesores.
- Falta de disposición de los docentes.
- Persistencia de tradiciones pedagógicas y culturales que afectan el trabajo comunicativo, solidario y participativo.
- Falta de colaboración de los padres.
- Liderazgo directivo en riesgo.

Además de que también se menciona la falta de articulación curricular en educación básica principalmente en educación secundaria. Es así como a partir de estos sucesos escolares se concentra el interés en la reforma de gestión del sistema educativo con la cual se busca obtener cambios profundos en la calidad educativa para atender con prontitud y eficacia las necesidades de la sociedad.

Ante esta situación educativa actual surge el documento base de la Reforma Integral de Educación Secundaria publicada en Noviembre del 2002 "cuyo objeto es lograr su continuidad curricular y su articulación pedagógica y organizativa con los dos niveles escolares que le anteceden" (documento base RIES 2002)



Sobre la Reforma Integral de Educación Secundaria (RIES) podemos decir que está organizada en tres apartados: en el primero se valora la eficacia de la educación secundaria hasta estos momentos; en el segundo se presentan rasgos históricos característicos así como la situación actual que guarda este nivel y en el último se mencionan los propósitos, características y premisas que propone la Subsecretaría de Educación para el proceso de reforma.

Es así como la RIES " se propone transformar la práctica educativa a fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de todos los estudiantes. Para ello, reconoce que es indispensable fortalecer la continuidad entre los niveles que conforman la escolaridad básica, ofertar un currículo que posibilite la formación de los adolescentes como ciudadanos democráticos, desarrollar al máximo las competencias profesionales de los maestros e impulsar procesos para que las escuelas funcionen colegiadamente y se constituyen efectivamente, en comunidades de aprendizaje."(documento base RIES 2002)

La RIES "se sustenta en los principios filosóficos y legales de la educación mexicana expresados en el artículo tercero constitucional y en la ley general de educación" (documento base RIES 2002)

Las características en este proceso de reforma es que sea participativa e incluyente, que reconozca el papel importante de la información y la toma de decisiones, que sea integral, que valore la diversidad de contextos, que sea gradual y que este en un proceso de mejora continua.

Otra de las características que se propone en esta reforma son la cobertura, permanencia, calidad, equidad, articulación y pertinencia ya que lo que se busca es universalizar la secundaria, con esto se pretende que el nivel mínimo de escolaridad para integrarse al campo laboral sea secundaria.

Entre las premisas del documento destacan:

- La educación secundaria debe articularse con los niveles que lo anteceden para que el ciclo escolar sea formativo.
- Los alumnos de secundaria deberán alcanzar los objetivos de aprendizaje planeados.
- La escuela secundaria merece el reconocimiento y atención en su ambiente general.
- El logro de los estudiantes es el trabajo primordial en la escuela.
- El motor del cambio son los maestros y las maestras, para lo cual se necesita que asuman sus compromisos.
- Considerar la heterogeneidad del campo educativo.
- Flexibilidad en el plan y programas de estudio, aunque mantiene su carácter nacional.
- Las escuelas son entidades que funcionan y operan de manera particular, por lo tanto son únicos, tanto por sus integrantes como por sus relaciones que se desarrollan.
- El sistema educativo asume el funcionamiento regular de las escuelas.
- Los directivos y docentes deben tener una formación y actualización permanente.

La acción principal que se promueve para la mejora de la calidad educativa en este nivel va encaminada a la reformulación de planes y programas de estudio con la intención de articular los tres grados de escolaridad de los que se conforma así como también fortalecer su conexión con la primaria y la preparatoria; no tomando a la secundaria como curso propedéutico de este último y así como también impulsar la identidad propia de este nivel educativo. No olvidando que dentro de esta reforma la organización escolar y la gestión del sistema educativo son marco para la puesta en práctica de esta misma.

La modificación que se pretende llevar a cabo en los planes y programas de estudio las podemos identificar en dos momentos, el primero en cuanto a tiempos y el segundo en cuanto a contenidos.

El primero de ellos será el aumento del horario en la materia de Español que cubrirá 6 hrs. a la semana, se incluye seis horas de materias extracurriculares.

En lo referente a la modificación de contenidos ser recortan materias como Historia, Geografía y Formación Cívica y Ética las cuales solo se tomarán una por ciclo escolar.

Las materias de Física, Química y Biología forman el bloque denominado como Ciencia y Tecnología que al igual que las anteriores asignaturas se toma una por cada ciclo escolar.

En particular los contenidos de Historia se reducen de tal manera que se trabaja a partir del siglo XV hasta la actualidad tanto en Historia de México como Historia Universal.

La novedad dentro de esta reforma es la aparición de asignaturas estatales las cuales pretenden incluir contenidos de acuerdo al estado o municipio en el que se este cursando este nivel educativo y de esta manera cubrir las necesidades a nivel nacional y respetar la heterogeneidad de la población.

Los debates que han surgido con esta reforma expresan un común denominador de rechazo a su propuesta curricular especialmente en la materia de Historia; por ejemplo el investigador Rafael Quiroz considera que la reforma de la SEP es coherente con la idea de enseñar menos contenidos en secundaria, pero señala varios problemas para su instrumentación como el poco tiempo para la elaboración y autorización de libros de textos, y la enorme carga de trabajo a los docentes.(Educación 2001/Quiroz, 2004)

Así mismo la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) se declaró en contra de la reforma argumentando que "no sólo es un retraso terrible

para la educación mexicana, sino que convierte a la secundaria en una maquila de obreros para insertarlos en el mercado laboral." (Educación 2001/CNTE, 2004).

La Coalición Tradicional en Defensa de la Educación Pública calificó al proyecto de reforma como autoritario y que reduce a la secundaria a un taller de redacción, computación y matemáticas además de que representa el preámbulo a una educación de maquila."(Educación 2001/CTDEP, 2004)

Otra opinión es la de Ricardo Gamboa Ramírez catedrático de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM que menciona que desde el punto de vista didáctico (la RIES) "es impecable, introduce la dinámica para ubicar al estudiante en el espacio temporal pero es pésima en la selección de los temas, no consultaron a los verdaderos expertos."(Educación 2001/Gamboa,2004)

Estas opiniones ponen en evidencia cierto descontento con esta reforma la cual para nosotros expresa aciertos y desaciertos. Entre los aciertos podemos señalar la de agregar una materia en la cual los contenidos vayan de acuerdo al contexto de los alumnos; y entre los desaciertos podemos mencionar el hecho de quitarle tiempo y espacio a las materias de Geografía e Historia ya que consideramos que los contenidos se verán demasiado reducidos y pueden dar pie al origen de lagunas en el aprendizaje de los alumnos.

Por otra parte consideramos que una hora a la semana destinada a la materia de Orientación como tutoría es insuficiente para atender las necesidades de un grupo aproximado de 35 alumnos.

También hemos coincidido en que es difícil mantener motivados a los alumnos por más de siete horas y esto llevaría a un cambio no solo curricular sino de toda la dinámica escolar.

Por último podemos notar que todas las reformas que se han hecho hasta el momento, coinciden en que la respuesta a los problemas de la educación básica especialmente del nivel secundaria está en reformular planes y programas de estudio

lo cual consideramos es tan solo una parte para alcanzar la mejora educativa; la otra parte estaría en que la comunidad escolar realmente se comprometiera con su labor para encontrar la calidad en educación.

## **CAP. II. LA GESTIÓN ESCOLAR EN SECUNDARIA**

La escuela como institución educativa, tiene rasgos comunes y particularidades que hacen ser único a cada plantel. Es el lugar de reunión y comunicación entre los diversos sujetos que la integran y que ahí se desenvuelven, lo cual da peculiaridad a la organización y funcionamiento de la misma, lo que podemos llamar gestión escolar.

El directivo, los maestros, las personas de servicio, el servicio de asistencia educativa (orientadores, trabajo social, prefectura y médico escolar), los padres de familia y los alumnos son parte de una comunidad escolar que le da cierto toque especial al tipo de gestión escolar que se desarrolla, esto implica que cada actor asuma funciones y responsabilidades propias, definidas por la normatividad y por las características particulares de la institución.

El o la directora es pieza fundamental de la gestión institucional ya que está al frente de la organización y es quien encabeza la responsabilidad de lo que suceda en la escuela, además tiene la encomienda de encontrar estrategias eficaces para comunicarse con el resto de la comunidad escolar, así mismo de mantener el equilibrio del plantel.

Aunque su tarea se inclina más por ser administrativa, no se aleja del trabajo pedagógico y comunitario, así como del mantenimiento y funcionamiento de la escuela en general.

En cuanto al papel del maestro en secundaria podemos decir que su principal función está en enseñar y compartir sus conocimientos con los alumnos, así como participar en todo aquello que se le requiera para apoyar el crecimiento de la escuela como institución.

El personal perteneciente al servicio de asistencia educativa como lo son los prefectos, los orientadores, trabajadores sociales y médico escolar, están ahí para apoyar principalmente al alumno en cualquier conflicto o problema de cualquier índole que se le presente y más aún si es de tipo educativo o moral, por lo que en secundaria

su presencia es importante, ya que por la etapa del desarrollo que atraviesan los alumnos y la crisis social existente es necesario contar con su labor. Pero también se encuentran para atender inquietudes de padres de familia y de maestros con relación al comportamiento y sentir del alumno.

Los padres de familia no pueden quedarse fuera de lo que es la gestión escolar, ya que son ellos quienes con su apoyo tanto económico como personal intervienen en el funcionamiento de la escuela. Es verdad que su participación e involucramiento se ha visto disminuido debido en gran medida a la falta de presupuesto económico, pero la escuela aún sigue esperando con ansia que los papás consideren sobre la importancia de su presencia en la vida escolar y educativa de sus hijos.

Por último, y no por ser menos importantes, mencionamos a quienes se dedican a mantener en orden y limpio el edificio escolar, que es necesario reconocerlos, porque también forman parte de la comunidad escolar.

En el presente capítulo se le dedicará espacio a cada uno de los integrantes de la comunidad escolar con el fin de reconocer su función y de identificarlo como parte de la gestión escolar.

## **2.1. El papel del directivo escolar.**

El directivo escolar a través de la historia educativa en México, ha sido detonante de polémica dentro de la comunidad educativa en la que se desarrolla, y es que más allá de ser la figura conciliadora que se propone es quien finalmente da la pauta para el funcionamiento institucional. Si bien es cierto que ser director (a) de secundaria no es tarea fácil, se tiene la opción de ser lo más comprometido posible, y es que el tener la responsabilidad de interactuar con agentes internos y externos al plantel, así como de desarrollar relaciones motivantes, funcionales y de gentileza,

exige desempeñar diversos roles y nos sólo verlo desde una perspectiva autoritaria, rígida y formal.

Es así como podemos decir que, “el peso de cada director depende de su particular estilo de dirección, quien al final de cuentas es la autoridad máxima en la escuela” (Sandoval,2000) y cuyo propósito es obtener resultados a través del trabajo de otras personas para lo cual es importante accionar su capacidad de influir en la conducta de los miembros de la comunidad escolar buscando realizar los objetivos planteados en beneficio del alumnado.

Es importante mencionar que el directivo escolar en secundaria también funge como principal agente motivador para el desarrollo tanto profesional como personal de los docentes a su cargo, ya que está ahí para guiarlos, apoyarlos e instruirlos y en este caso se podría relacionar con lo que sucede entre maestros y alumnos en el aula, en donde las dos partes aprenden de ellos mismos, siendo el profesor ahora alumno y el directivo el maestro.

El directivo, al trabajar en búsqueda de aspectos que lo ayuden a desarrollar una relación de compromiso y responsabilidad con sus compañeros profesores debe tomar en cuenta:

- Qué tanto está dispuesto a dar participación en el poder (delegar funciones).
- Las recompensas al personal (reconocimiento).
- La apertura e inclusividad
- Dar ampliación de roles de liderazgo
- La paciencia con la que cuenta que debe ser extensa.

Por otra parte, es necesario tomar en consideración que para que el directivo escolar de secundaria o de cualquier otro nivel realice bien su función será importante no olvidarse de la cultura prevaleciente dentro de la institución, observando el comportamiento de los maestros, de los alumnos, de las tradiciones y ritos



persistentes y tener bien presente que antes de cortar de tajo con todo ello es mejor analizarlo y a partir de ahí recuperar lo que funcione bien y se pueda mejorar, a fin de no coartar la relación de respeto y gentileza con los demás agentes institucionales.

El ser director escolar implica mantener el equilibrio dentro de la escuela y es que a pesar de la posible delegación de tareas, es difícil desligarse de la responsabilidad y más aún cuando se toma en cuenta la heterogeneidad de formas de trabajo y de caracteres con las que se tiene que enfrentar, ya que también son parte de la esencia de la institución para la cual laboran.

En secundaria no podemos olvidar que la función directiva debiera aparecer como vínculo de socialización entre los maestros, ya que es el principal promotor de acercamiento entre ellos con el propósito de que vayan construyendo lazos de convivencia y aprendizaje, además de que vayan integrándose al modo de trabajo diario de la institución y de la cultura escolar en general.

La dirección escolar tiene su principal misión en dirigir, en llevar a buen desarrollo y término su proyecto de gestión, en negociar, en saber escuchar y no sólo ser escuchado y obedecido, en participar en actividades recreativas y académicas, en apoyar éstas, en estar pendiente de recursos tanto materiales como humanos y en ser *punta de lanza* para el crecimiento y mejora de la institución a la que está a cargo; pero para ello, por lo menos en teoría, no se encuentra sólo, puede apoyarse en los maestros, en las secretarías, en los coordinadores y en su *brazo derecho* la subdirección; para lo cual necesitará desarrollar su capacidad de reconocimiento como ser humano para después continuar con la delegación de tareas con lo cual se pretende hacer un reparto adecuado de las cargas de trabajo de la escuela y así desarrollar una labor participativa y democrática. Es así como se puede "dar el primer mecanismo para una dirección eficaz y satisfactoria". (Antúnez, 2000)

La delegación de tareas y responsabilidades no sólo es para descarga de trabajo del director, sino también para demostrarle a sus compañeros que confía en

sus capacidades, como muestra de que valora su esfuerzo y al mismo tiempo conocer su trabajo, optimizar tiempo y tratar de lograr más pronto los objetivos tanto institucionales como de bienestar y desarrollo de la comunidad escolar; además de que da pie a la toma de decisiones de las personas más cercanas a la acción. Todo esto para que su equipo de trabajo se sienta como tal y a la vez interesado, tomado en cuenta e implicado en el desarrollo de la organización escolar.

Pero, ¿por qué hay tanta resistencia por parte de los directivos a delegar tareas? Y es que no es fácil otorgar confianza *de la noche a la mañana*, y menos para ellos quienes sienten la responsabilidad de impulsar el éxito o fracaso de la escuela sobre sus hombros. Por lo que algunas causas que impiden o dificultan la delegación de tareas están en el temor a:

- Que su equipo de trabajo cometa errores y después afrontar consecuencias.
- Perder autoridad
- Perder acceso y uso de información.
- Que alguno de sus compañeros desempeñe mejor su trabajo y pueda llegar a opacarlo.
- Perder oportunidades de desarrollar tareas o proyectos.

Claro está que el superar estos temores no es fácil, y tal vez nunca se superen del todo, pero es necesario enfrentarlos acercándose a dialogar con sus compañeros y poco a poco irlos conociendo e irles tomando confianza, además de no dejar de lado el trabajo consigo mismo para acrecentar la seguridad; todo lo anterior con el fin de fomentar el trabajo colaborativo, de apoyo, comunicación e información.

Es importante reconocer que cada directivo cuenta con su propio estilo de trabajo de acuerdo a su personalidad y formación profesional; por ello las diversas

formas, maneras y prácticas de ejercer la actividad directiva es lo que denominamos estilos de dirección, los cuales van a depender de:

- ❖ Cómo es la persona que dirige.
- ❖ Cómo son las personas a las que dirige.
- ❖ Cómo es el contexto donde se desarrolla la acción.

Aunque cada estilo de dirección es diferente, es común que todos de alguna manera, acertada o no, busquen lograr un buen ambiente de trabajo, en el que existan relaciones interpersonales satisfactorias; pero muchas veces no se logra del todo la empatía total, ya sea por prejuicios, envidias, diferencias en caracteres, formas de pensar o maneras de trabajo y aún así el directivo tiene que hacer frente con inteligencia para no mezclar lo personal con lo profesional y poner todo de su parte para lograr un buen trabajo, teniendo en la mente siempre que el esfuerzo que se haga será no sólo en beneficio propio o para dar prestigio a la escuela, sino también para el desarrollo de los alumnos.

En cuanto a los estilos de dirección tenemos:

Al que por encima de todo está el conseguir los objetivos de la organización, para lo cual debe ser la persona a la que le gusta la planificación,	El que como principal interés tiene el construir un buen clima de trabajo y para ello se preocupa por las personas, en llevarse bien con
--	--

el orden, que los docentes se esfuercen en su trabajo y es quien se siente tranquilo al tener todo bajo control ya que exige resultados y se preocupa por éstos. METODICO-EFICIENTE	ellas y hacer relaciones interpersonales gentiles. SOCIAL
El que se preocupa por cumplir al margen todas las tareas administrativas y burocráticas, por lo mismo se apega al reglamento a las leyes, tiene un control estricto para cumplir con las normas y quedar bien con sus autoridades superiores. FORMAL-NORMATIVO	El que integra su interés por las personas y el logro de objetivos, así como realiza la tarea administrativa sin ser su máxima preocupación, con lo cual busca integrar a la comunidad escolar y hacer que sus compañeros también se sientan protagonistas de la tarea educativa. INTEGRADOR

Tomado de Farjat, 1997.p.33.

Dentro del desarrollo de la dirección se juegan múltiples interacciones entre los sujetos que la integran, una característica que prevalece es el poder en diferentes grados. En este caso, el director pretende conseguir los objetivos planteados por su comunidad escolar.

Una forma de ejercer el poder es al momento de las interacciones con sus demás compañeros, es por ello que se ha de hacer una distinción de poderes de los cuales hace uso el directivo en variadas ocasiones:

El poder de posición.	Es aquel en el que se reconoce a una persona por el lugar que ocupa en la estructura de la organización, está asociado a conceptos de jerarquía, rango, nivel, nombramiento oficial o legalidad. Por ejemplo sólo nombrar directivo escolar nos remite a un poder simbólico.
El poder personal.	Está relacionado con determinados rasgos de la personalidad o características de quienes dirigen, como puede ser el carácter, la manera de comunicarse, el carisma, el liderazgo entre otros.
El poder de experto.	Se configura a través de la pericia o la competencia profesional. Las personas cuentan con conocimientos actualizados para desempeñar su trabajo.
El poder de oportunidad.	Se da por acontecimientos transitorios o situaciones de contingencia que posibilita el acceso a una cargo directivo o el ejercicio satisfactorio de la dirección a las personas que están rodeadas de circunstancias que le son favorables.
El poder de relación o de referencia.	No reside directamente en la persona sino en quienes están próximos a ella.

Tomado de Farjat, 1997.p. 86.

El manejo correcto y pertinente de estos poderes puede llegar a impulsar la mejora de la práctica escolar a través de la dirección a partir de una actitud de diálogo y análisis.

El director dentro de una institución educativa también cumple con ciertos roles que le dan seguridad para realizar su práctica. Algunos de estos roles son:

### EL ROL DIRECTIVO

Dirección en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auto dirección: Organización del trabajo personal.</li> <li>-Auto conocimiento: Reconocimiento, identificación y análisis de cómo se actúa.</li> <li>-Reflexión sobre la práctica personal.</li> </ul>
Cabeza Visible	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Representante de la institución ante la comunidad.</li> <li>-Representa a la autoridad educativa.</li> <li>-Es el jefe del personal.</li> </ul>
Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Motivación del personal, estimulando, confirmando y creando un a buena relación laboral.</li> <li>-Mediación en la resolución de conflictos.</li> <li>-Crear un equilibrio</li> </ul>
Enlace formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enlace con los padres de familia.</li> <li>-Enlace con los medios de comunicación.</li> </ul>
Negociador	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El director da algo con el fin de recibir también, a cambio, algo que es considerado útil o satisfactorio.</li> <li>-Pedir recursos para el centro escolar.</li> </ul>
Gestor de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recepción y registro de información oral y escrita.</li> <li>-Transmisión de esta información al personal.</li> <li>-Uso de medios necesarios para difundir esta información.</li> <li>-Manejo de los datos escolares.</li> </ul>
Técnico en organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseñador y desarrollo de planes específicos de mantenimiento de corrección e innovación.</li> <li>-La coordinación en los procesos de elaboración.</li> <li>-La distribución de tareas y la asignación de las personas a los lugares en que pueden ser más útiles para la organización.</li> </ul>
Gestor del currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover y dinamizar entre los docentes sistemas de trabajo para guiar los procesos de acomodación.</li> <li>-Organizar adecuadamente el desarrollo del curriculum innovador</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En los casos en los que el director escolar desarrolla, a la vez,</li> </ul>

Profesor	<p>funciones docentes, también está desempeñando tareas propias del rol de enseñante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La planificación, desarrollo y evaluación de su acción docente.</li> <li>-Relación interpersonal con sus alumnos.</li> <li>-La participación en la gestión del centro.</li> </ul>
Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionar, junto con los profesores, analizando el desarrollo de actuaciones concretas de éstos, individuales y en equipo.</li> <li>-Recoger información sobre el trabajo docente.</li> <li>-Analizar en común con los docentes los resultados de su trabajo.</li> </ul>
Gestor de recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estar al tanto de los recursos materiales.</li> <li>-Procurar una adecuada y eficaz adquisición o provisión de esos recursos.</li> <li>-Promover procesos de mejora de sus condiciones de salubridad y de seguridad.</li> </ul>
Gestor de recursos económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promotor de procesos de gestión económica participativos y transparentes.</li> <li>-Asignar recursos financieros a diferentes sectores de la institución.</li> <li>-Potenciar y desarrollar los presupuestos.</li> </ul>
Promotor del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sugerir ideas novedosas.</li> <li>-Someter a consideración propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora.</li> <li>-Desarrollar actuaciones tendentes a vencer las resistencias a los cambios</li> </ul>
Promotor de cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicar a los profesores nuevos las costumbres y tradiciones de la institución.</li> <li>-Crear prácticas habituales como son reuniones ceremonias etc.</li> </ul>
Gestor de anomalías/de imprevistos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El director debe estar preparado para cualquier imprevisto como: sustituir a un docente enfermo ó acudir a una cita urgente y dejar a alguien al mando.</li> </ul>
Subalterno y auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Redactar escritos, circulares, notas etc.</li> <li>-Elaborar estadísticas, complementar formularios administrativos.</li> <li>-Archivar, inventariar, arreglar pequeñas averías administrativas.</li> </ul>

Tomado de Farjat, 1997.p.20-22.

En México específicamente, ser director de secundaria requiere de gran experiencia y de sentido valioso de responsabilidad y compromiso, es por ello que los directores de escuelas secundarias al llegar a este puesto, deben contar con una formación normalista y haber trabajado en el sistema educativo del mismo nivel un promedio de dieciocho años. En su larga carrera es necesario haber obtenido plaza

como maestro con 25 horas frente a grupo o de tiempo completo y concursado para el puesto directivo, el cual se da por dictamen escalafonario y para ello no está de más fomentar y mantener algunas relaciones con miembros del Sindicato de Maestros.

Es habitual que el directivo de secundaria se sienta interesado en obtener prestigio para su escuela y mantenerlo, para ello se encuentra al pendiente de la disciplina, de la asistencia del personal, del cumplimiento de los alumnos, de los índices de aprobación, del grado de compromiso de sus compañeros como de alumnos y padres de familia, así como su relación con éstos y cuestiones materiales como sus instalaciones, equipo didáctico y mantenimiento del plantel.

La creatividad para la función directiva en este nivel es indispensable ya que es el medio para mejorar las condiciones de la escuela y de obtener financiamiento para ello, para esta tarea se encuentra apoyada por los padres de familia por medio de una asociación, a los cuales se les delega la tarea de organizar eventos con su autorización para recaudar fondos y también para generar convivencia, cooperación y solidaridad. Por otra parte tienen la opción de entrar a programas que convoca la SEP en donde se les da apoyo económico con el fin de que sea utilizado en mejoras de la escuela, tanto educativas como de mantenimiento.

Por lo tanto, el ser director(a), no es una tarea fácil, es, como ya se había mencionado, el poder llevar a buen desarrollo la gestión de la institución escolar, es el estar al pendiente del funcionamiento de la escuela y ver qué es lo faltante y urgente tanto en personal, cuestión administrativa, material y elementos pedagógicos, es el tener alerta los cinco sentidos principalmente el de observar, porque el desarrollar esta función más que una labor debiera convertirse en un orgullo para sí mismo y para su comunidad.

Es así como podemos decir que a partir de lo observado en secundaria, hemos notado que desde el punto de vista común de la comunidad escolar, se ve a la función directiva como la única responsable de dirigir la institución. Pero, ¿en realidad

debiera ser así? A nuestro parecer podemos decir que no, ya que todos los integrantes de dicha comunidad son responsables del buen o mal funcionamiento existente en la escuela, porque son todos los que involucran su trabajo o su falta de compromiso en ello.

Por otra parte, el poco interés que exista del personal docente, administrativo y de servicio para desempeñar de manera eficiente su trabajo, da pauta a que el estilo de dirección no sea el democrático, generando un trabajo jerárquico, aislado y fragmentado entre la misma comunidad, dando origen a quejas y descontentos por parte del personal escolar, culpando a la figura directiva de autoritaria y barrera para desarrollar un trabajo mucho más participativo; siendo que en realidad son ellos mismos quienes no asumen sus responsabilidades, propiciando que sea el director (a) quien esté tras ellos recordándoles con lo que deben de cumplir.

Desafortunadamente esto le quita tiempo, energías y ganas al director (a) para llevar a cabo más actividades pedagógicas e impulsar un trabajo mucho más equitativo, colegiado y enriquecedor.

Otra de las cosas que hemos observado es que las actividades que desempeña son diversas entre las que destacan las administrativas y pedagógicas, de las cuales son las primeras las que mayor tiempo y atención le ocupan. Continuamente realiza llenado de formatos, trámites, permisos, etc; los cuales aumentan si se encuentra inscrita en algún proyecto como pudiera ser el PEC, provocando que no pueda tener mayor contacto con los alumnos.

En cuanto el tiempo que dedica a lo pedagógico, principalmente, esta el que ocupa en ceremonias cívicas, visitas aunque esporádicas, a los salones de clase, pláticas con docentes acerca de didácticas de enseñanza o problemas de aula, elaboración del proyecto escolar, realización, seguimiento y evaluación de Juntas de Consejo Técnico.



También nos hemos podido percatar de su intención por seguir aprendiendo y preparándose al estar continuamente en cursos, diplomados o simplemente al llevar a la escuela este tipo de actividades que no sólo enriquezcan a su función sino también la de sus compañeros profesores.

Como autoridad de la institución no es extraño que tengan que enfrentarse de manera cotidiana a problemas inesperados y tomar decisiones de manera repentina siempre cuidando la integridad de la institución, de su personal y del alumnado.

No es de extrañarse que el directivo en secundaria sea el primero en llegar a la escuela y el último en irse, ya que su función le obliga a estar de tiempo completo por cualquier cosa que se pudiera presentar.

En fin, es acertado decir que hablar de dirección es hablar de compromiso, responsabilidad y amor por lo que se hace.

Por último podemos señalar que en la realidad escolar nos hemos encontrado con que el director (a) en secundaria es más que aquella persona encargada de firmar documentos y dar la cara por la escuela ante agentes externos, autoridades y su misma comunidad escolar; es aquella que a su cargo está el organizar a todo un personal con la intención de formar equipo de trabajo, de motivarlos y de hacerles ver, sobre todo, su responsabilidad y compromiso como miembros de una comunidad escolar que trabaja en busca de la mejora educativa.

## **2.2 El profesorado dentro de la organización institucional.**

Podemos comenzar situando al profesor como una de las figuras más importante dentro de la organización escolar y es que es éste quien directamente se encuentra desarrollando la tarea educativa que recae en él como la responsabilidad más trascendente. Es importante destacar que en principio el término maestro es respectivo a la persona que tuvo enseñanza superior o universitaria y se prepara para

enseñar, mientras que docente es dado a la persona que comparte sus conocimientos adquiridos a partir de la experiencia. (Sandoval, 2000) Pero en la realidad de las escuelas y no sólo de nivel secundaria, a los maestros no les afecta ser llamados docentes, tal vez, porque lo entienden como sinónimo y porque al final de cuentas, además de compartir lo aprendido durante sus estudios hasta llegar a la universidad, también comparten su experiencia.

Años atrás, el ser maestro equivalía a reconocimiento, a prestigio a valoración, a orgullo, a compromiso, era comparado con un "apostolado" que tenía gran reconocimiento social y profesional. Se encontraba situado en las clases altas y preparadas a lado de los doctores y sacerdotes. La misma sociedad se comprometía para darle su lugar y su valor.

Actualmente la perspectiva que se tiene de los profesores ha sufrido modificaciones, desgraciadamente algunas de ellas en sentido no tan positivas a causa de los cambios sociales y económicos que se han dado. De hecho el maestro de secundaria ha ido quedando relegado y aislado de la acción educativa, ya que la aparición de nuevas tecnologías que no entiende y la nueva forma de trabajo con los libros de texto han hecho que el profesor se sitúe como la persona encargada solamente de dar las páginas y actividades a realizar y por lo tanto la explotación de su creatividad va quedando olvidada.

Por otra parte el profesor de secundaria cada vez se siente más alejado de la comunidad escolar y de la organización de la cual debería sentirse parte y es que la valoración de su trabajo, así como su desarrollo profesional y personal ha ido quedándose atrás. En realidad son pocos los maestros interesados en acudir a actualizaciones o a cursos donde aprendan métodos y didácticas nuevas y aunque la causa de esto muchas de las veces es el tiempo que no tienen, también es que no se sienten apoyados y motivados por sus autoridades que en vez de criticarlos y recordarles a diario su apatía y flojera podrían ser medio alentador para su progreso.

Para el profesor de secundaria es vital que se valore su calidad profesional y lograr que él mismo tenga la capacidad de reflexionar sobre su propia práctica, analizarla e innovarla constantemente. Estos esfuerzos serán un paso adelante para revalorar su compromiso en el trabajo diario dentro de su aula.

Según Etelvina Sandoval existen cuatro grandes bloques entre el personal docente en secundaria, con base a la división marcada en el Plan de Estudios de 1993, ya que las materias se dividen en académicas y de desarrollo. Además influye la formación académica y los años de servicio de cada profesor, dando así lugar a la organización escolar particular del nivel secundaria. (Sandoval, 2000). A continuación tenemos los bloques:

## **BLOQUES**

<b>Maestros en materias académicas</b>	<b>Maestros de actividades de desarrollo tecnológicas</b>	<b>Personal de apoyo educativo</b>	<b>Profesores que fungen como directivos</b>
<p>Constituyen el grueso de los docentes en la escuela.</p> <p>Tienen estudios normalistas, cuentan con alguna especialidad, su lugar de trabajo es el aula.</p>	<p>Imparten talleres. Generalmente conviven poco con el resto de los maestros.</p> <p>En ocasiones apoyan al mantenimiento de la escuela como es en carpintería, pintura etc.</p> <p>Son considerados de menor rango académico por sus estudios técnicos.</p> <p>Se encuentran en desequilibrio en torno a su papel en la secundaria ya que las autoridades no saben que actitudes tomar en referencia a su papel.</p> <p>Participan poco en cursos de actualización.</p> <p>Disminución de horas de enseñanza</p>	<p>Son los normalistas que fungen como auxiliares cuando hay falta de presencia docente</p>	<p>Normalistas que en algún momento para llegar a ese puesto fueron maestros y por lo tanto esa experiencia no se les quita aún teniendo una responsabilidad de mayor rango</p>

Tomado de Sandoval, 2000.p.134.

En educación secundaria al igual que en los otros niveles educativos que conforman la educación básica, los profesores tienen libertad y obligación de elaborar sus programas semanales y planear las actividades que refuercen los temas a ver, pero con la diferencia de que en este nivel hay mayor flexibilidad directiva para trabajar en el aula por lo que el profesor puede desarrollar estrategias particulares en donde trabaje su sentido imaginativo. Aunque también se encuentran con la evaluación de las acciones utilizadas para enseñar contenidos, así como los resultados de éstas, lo cual en ocasiones les causa problemáticas por no darse el espacio para reflexionar sobre la diferencia entre evaluar y calificar.

Por otra parte el profesor de secundaria debe tener una mente más abierta para hacer frente a los problemáticas que se presentan en la etapa adolescente, ya que además de compartir conocimiento, también debería estar pendiente del estado personal y emocional del alumno. El maestro de secundaria podría volverse amigo de sus pupilos, consejero, orientador y para ello tendría que ocuparse de informarse sobre

lo que pasa en la actualidad en ese mundo. Además no habría que olvidarse de que el maestro es normalmente ejemplo a seguir por sus alumnos y más en secundaria donde la personalidad e identidad se les esta formando.

Algunas de las problemáticas que enfrentan los profesores de secundaria son:

- **La falta de trabajo en equipo:** Ya que en su mayoría el tiempo no les permite reunirse a platicar y relacionarse con sus demás colegas, así mismo, su situación económica los lleva a atender a otros grupos en otras instituciones.
- **La falta de organización del trabajo escolar:** Ya que normalmente los profesores tienen sus horarios corridos y no hay un tiempo dentro de su horario laboral para organizar su trabajo (documentación, planeación y asesoría a alumnos).
- **La no reglamentación de horas de servicio:** Otorgadas para adecuar el horario y en ocasiones funcionan como castigo o premio.
- **El aumento de alumnos en un grupo:** Ya que se les dificulta atender eficientemente a los alumnos otorgándoles una enseñanza eficaz.
- **Falta de remuneración adecuada:** Ya que al encontrarse en las mismas condiciones económicas que un profesor de primaria gran parte ha decidido abandonar la secundaria para volverse maestro de primaria, así dejando vacantes a universitarios o a normalistas no especializados.

El reto del profesor en la actualidad es recuperar su función humanista, buscar métodos y estrategias más adecuadas que le permitan ligar contenidos con la formación de actitudes, valores, convicciones y responsabilidades, así mismo debe tener una actitud abierta al cambio, debe partir de lo que el alumno sabe y es, respetando sus iniciativas, intereses y preocupaciones, debe permitir que el alumno exprese opiniones y propuestas, así mismo el profesor debe crear un ambiente de confianza y respeto que favorezca fundamentalmente el debate y trabajo en grupo.

En la realidad hemos encontrado que el profesor de secundaria es el normalista o profesional universitario que dedica gran parte de su día a lidiar con adolescentes cuya mayoría se encuentran en un estado de confusión efecto de los cambios hormonales, físicos y psicológicos propios de la edad, pero que aún sabiendo esto se arriesgan por necesidad o gusto a estar con ellos y compartirles lo mucho o poco de su conocimiento y experiencia. Aunque en ocasiones su poca paciencia y tolerancia no les ayudan.

Muchos aún están en espera de aquel alumno calladito y obediente de épocas pasadas, y se resisten a la idea de que los tiempos cambian y la juventud también, por lo tanto sus métodos de enseñanza ya no funcionan para captar la atención de sus alumnos y lograr que aprendan, pero así siguen fieles a sus ideas y dejando que le sobrepase el tiempo.

Por otra parte, también encontramos profesores, que tienen ganas de aprender, de buscar nuevos métodos y didácticas, que se preocupan por estar al día en tecnología educativa, por informarse de temas que les interesan a los jóvenes como la sexualidad, política o religión, etc; que buscan la forma de insertarse en la vida diaria de la escuela y que están dispuestos a convivir, a escuchar dudas y aceptar el reto de resolverlas, que están conscientes de que sus alumnos ya no puede estar estáticos sino que ahora es movimiento, hiperactividad, curiosidad y que hay que encontrar maneras de enfocar para bien estas sensaciones.

Esto, no es prioritario de la edad con la que cuenten los maestros, sino de las ganas que tengan para seguir siendo funcionales a la educación.

Es cierto que el mayor tiempo de los profesores se pasa dando clase dentro del aula y que el tiempo que se les otorga para ello es limitado ya que 50 minutos al frente del grupo no es suficiente si tomamos en consideración que en pasar lista y revisar tareas se van 20 minutos. Es así como este factor es con frecuencia un

obstáculo para desempeñar su trabajo como quisieran y muchas de las veces no permite que se dé una relación de enseñanza más cercana entre alumno y maestro.

También el profesor de secundaria está poco acostumbrado a trabajar en equipo, una de las causas es la falta de tiempo, ya que debido a su situación económica o personal tienen que salir aprisa de una escuela para entrar a otra institución ya sea educativa o de otra índole, pero también nos encontramos con envidias e incompatibilidad de caracteres que hacen que esto no se dé aunque saben que como profesionales deben separar el trabajo de asuntos personales.

Nuestro acercamiento al nivel educativo de secundaria nos ha permitido darnos cuenta del problema que es también la elevada inasistencia de los profesores, ya sea por enfermedad o incapacidad o por pedir días económicos; nos atrevemos a decir que es difícil encontrar una institución de este nivel educativo en el que la inasistencia y el retardo de maestros no existan.

Todo esto, consideramos, son señales de que hay desmotivación en los profesores de educación secundaria, en primera porque la población por la que y con la cual trabajan es difícil, debido en parte, por la etapa de desarrollo por la que pasan los alumnos, y en otra por la crisis social en la que en la actualidad se vive. Además de no sentirse valorados ni moral ni económicamente.

El ser maestro y más de secundaria, es una labor complicada, necesitada de vocación, de compromiso y responsabilidad, aún cuando debería expresar una gran emoción por transmitir lo que sabe y por conocer lo que no, es un investigador continuo no sólo del conocimiento sino de sus alumnos y de si mismo, es por ello que es considerado para enfrentar el reto de ser protagonista de la transformación educativa.

### **2.3 El quehacer administrativo para el funcionamiento escolar.**

El quehacer administrativo se refiere a la regulación de las actividades a partir de un marco normativo, así mismo, facilita la gobernabilidad del sistema y burocracia. Esta es una tarea que normalmente delega el director(a) sin pasar su autoridad al personal.

Cuando hablamos de administración nos remitimos "a un mundo sometido por ritos formalistas de los procedimientos burocráticos; el término administrar está estrecha e indisolublemente vinculado a gobernar, es decir, a conducir una pluralidad de personas." (Frigerio y Poggi, 1996)

Esta es una tarea que normalmente es delegada en la secundaria al secretariado y a la tesorería o contraloría. Su principal función es mantener la estabilidad de lo que se puede o no hacer en la escuela en referencia a lo económico y normativo. Así mismo se encargan de realizar tareas relativas al financiamiento y a la contabilidad, administración de recursos materiales como mantenimiento, inventario, optimización del uso y determinados procesos de comunicación.

Otra de las actividades generales que realiza este departamento es el control normativo que tiene como propósito el dar a conocer a cada uno de los integrantes de la escuela sus deberes y sus derechos. Es indispensable que el personal a cargo de la administración se encuentre capacitado para trabajos de oficina y para ello es fundamental manejar un equipo de computo y de archivo, las personas que desarrollan dicho trabajo deben tener gusto por el orden, alto sentido de responsabilidad y de servicio.

Este departamento requiere de un espacio destinado a desempeñar la labor, siendo recomendable que se encuentre cerca de la oficina de dirección.

A continuación se presentan las actividades respectivas a las secretarias y al tesorero o contralor, y que a la vez coinciden con las observadas durante el trabajo de campo:



SECRETARIA	CONTRALOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza convocatoria para reuniones.</li> <li>• Elabora actas o registros de las reuniones de los maestros.</li> <li>• Ordena y custodia documentos.</li> <li>• Registra calificaciones de los alumnos.</li> <li>• Ordena expedientes de los alumnos.</li> <li>• Organiza horarios buscando que los profesores queden a gusto.</li> <li>• Asigna aulas.</li> <li>• Tramita permisos oficiales.</li> <li>• Expide certificaciones.</li> <li>• Expide la justificación de faltas.</li> <li>• Tramita documentos oficiales.</li> <li>• Redacta la memoria actual de actividades.</li> <li>• Distribuye con anterioridad el material que se va a utilizar en determinadas reuniones.</li> <li>• Proporciona información a la comunidad escolar.</li> <li>• Recibe y tramita solicitudes de ingreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar al pendiente del pago a docentes.</li> <li>• Registrar los recursos materiales faltantes.</li> <li>• Llevar la contabilidad de ingresos y gastos que se realicen.</li> <li>• Elaborar presupuestos, balances e inventarios para su aprobación correspondiente.</li> <li>• Realizar pagos de servicios.</li> <li>• Custodiar registros contables.</li> </ul>

Tomado de Sandoval, 2000.p.241.

La organización de la administración requiere de procedimientos adecuados y de tiempo, para lo cual es necesario la comunicación e información. Su visión toma en cuenta las necesidades de la institución escolar teniendo como beneficiario al alumno, por lo que no es una tarea fácil y que requiere de la legalidad y honestidad del personal.

#### **2.4 Los padres de familia en el impulso al funcionamiento de la escuela.**

Un elemento importante dentro de la gestión escolar en secundaria son los padres de familia ya que son ellos quienes proporcionan la base de la educación de sus hijos y a la vez tienen la obligación de cubrir sus necesidades para que el alumno siga desarrollando su educación dentro de la escuela.

Por lo tanto el papel de la escuela secundaria es el colaborar con la labor educativa e integrar a los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos y en el quehacer diario de la institución.

Para ello será pertinente que las autoridades institucionales se interesen por ofrecer estrategias de comunicación con los padres y de esta manera informarles sobre los objetivos institucionales, el organigrama institucional así como la normatividad de la escuela, el desarrollo del proceso educativo de sus hijos por medio de juntas donde se les entregue las boletas de calificaciones o en citas personalizadas con los profesores respectivos.

Las reuniones o juntas con padres de familia son un medio importante del cual se sirve la institución para fomentar la participación y la comunicación entre escuela y familia; además estas reuniones pudieran servir para que los padres estén enterados de temas educativos básicos.

La secundaria como institución escolar da apertura a las opiniones e interrogantes que surjan de los padres fomentando una relación de confianza entre ellos, profesores y directivos.

Otra de las actividades de los padres de familia en la escuela es la de dar apoyo al mantenimiento de la misma.

La secundaria es quien promueve el acercamiento de los padres de familia, para ello planea diferentes actividades como: kermeses, obras de teatro, exposición de talleres, exposición de trabajo de los alumno, ceremonias y principalmente talleres para padres ya que la escuela tiene que estar interesada en dar seguimiento a la formación de los padres para apoyar la educación de sus hijos.

Los padres de familia no solo tienen la tarea de involucrarse en el aprovechamiento escolar de sus hijos sino también de participar en la organización escolar mediante la asociación de padres de familia cuya función principal es la de obtener recursos económicos para mejorar la escuela, recaudar la cuota anual de los alumnos, organizar eventos. Estas actividades se realizan con la coordinación y autorización del director para lo cual existe una relación de negociación entre ambos.

No hay que olvidar, que los padres de familia en secundaria son considerados parte de la comunidad escolar e impulso fundamental para el buen aprovechamiento de sus hijos, aunque en la actualidad esa función se ha visto amenazada debido a la crisis económica que a diario viven las familias mexicanas, así como la falta de valores de responsabilidad, compromiso y amor por parte de los padres, además de el gran aumento de familias monoparentales que, según maestros y directivos, hace que exista descuido en la educación de sus hijos, aunque consideramos que esto no es privativo de este tipo de familias y reconocemos que hay madres y padres solteros o divorciados que aún con todo el aumento de trabajo y responsabilidad que esto provoca, dedican gran calidad de tiempo a sus hijos y llegan a ser ejemplo para familias donde los dos padres están juntos.

Lo que es un hecho es que el descuido, desinterés y falta de compromiso por y con los hijos, lamentablemente provoca que cada vez se reduzca el número de papás que asisten a la secundaria, aún cuando ésta les abre las puertas y los invita a formar parte de actividades planeadas para ello, como lo son: a) clases interactivas en las que el principal fin es que los padres convivan con sus hijos y se enteren de lo que aprenden, b) escuela para padres que son reuniones programadas para que los papás se informen sobre cómo actuar cuando se presenten situaciones normales o no en la vida de los adolescente, c) juntas de entrega de boletas para que estén enterados del aprovechamiento de sus hijos, y d) citas programadas con anterioridad con los profesores que requieran hablar personalmente con ellos. Pero aún así consideramos que estamos frente a una situación de abandono por parte de los padres hacia los hijos y no sólo en cuanto a lo académico sino también a lo moral y personal, ya sea por necesidad o por falta de compromiso, y es justo reconocer que la secundaria como institución educativa no puede combatir sola los problemas educativos, necesita enormemente la cooperación y atención de los padres.

## 2.5 Servicio de asistencia educativa en la mejora escolar.

Aquí se incluyen acciones relativas a la organización y funcionamiento de las prestaciones de carácter psicopedagógicos, es decir, especialistas para identificar las causas que afectan el aprovechamiento y comportamiento de los alumnos y proponer soluciones conveniente (orientación y prefectura), de carácter asistencial como servicio médico y trabajo social y de carácter complementario (intendencia, conserje o velador).

### SERVICIOS PSICOPEDAGÓGICOS

ORIENTACIÓN.	PREFECTURA.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sacar periódicamente el promedio de calificaciones de los alumnos y grupos.</li><li>• Hacer gráficas correspondientes a las evaluaciones.</li><li>• Detectar a los alumnos que tienen el mejor promedio para que formen parte del cuadro de honor.</li><li>• Detectar a los alumnos con alta reprobación para hablar con sus padres.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantiene el control de grupos.</li><li>• Verifica la asistencia de los maestros.</li><li>• Informa de los retardos de los maestros.</li><li>• Son vigilantes del espacio en todo momento sobre todo en corredores y salones.</li><li>• Llenar un cuaderno de reportes.</li><li>• Cuentan con un amplio criterio para tomar decisiones adecuadas.</li><li>• Adopta actitudes de respeto, responsabilidad, orden y decoro.</li><li>• Tener iniciativa para crear y proponer opciones de trabajo.</li><li>• Resolver problemas y plantear soluciones viables y convenientes.</li></ul>

Tomado de Sandoval,2000.p.240.

En las escuelas secundarias las orientaciones cobran mayor importancia porque además de que los alumnos se encuentran pasando un período crítico de desarrollo es donde tienen que decidirse por seguir sus estudios o incursionar al campo laboral por lo tanto es más definida y especializada y trata de dar apoyo a la construcción de la autonomía del alumno.

Se puede mencionar que no hay un perfil específico para ser prefecto o si existe algún curso específico para acreditarse como tal; pero sí debe ejercer funciones dentro las instituciones educativas.

### SERVICIO ASISTENCIAL

SERVICIO MÉDICO	TRABAJO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar servicio de primeros auxilios.</li> <li>• Educa para la salud</li> <li>• Mantiene fichero médico.</li> <li>• Hace campañas escolares y atiende u orienta a padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza platicas diversas.</li> <li>• Realiza visitas a casas de algunos alumnos.</li> <li>• Hace gestiones para la obtención de becas a los alumnos de escasos recursos.</li> <li>• Se encarga de la puntualidad de los alumnos al iniciar las actividades del día.</li> <li>• Maneja la libreta de los retardos de los alumnos.</li> </ul>

Tomado de Sandoval,2000.p.241.

Los servicios de carácter asistencial cuentan con el personal calificado para desarrollar su trabajo con responsabilidad y profesionalismo.

### SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

INTENDENCIA	VELADOR OCONSERJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de salones, oficinas, patios, en general del aseo del edificio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilancia de la institución.</li> <li>• Registra entrada y salida de visitantes.</li> <li>• Apoya al mantenimiento técnico de la institución.</li> </ul>

Tomado de Sandoval, 2000.p. 242.

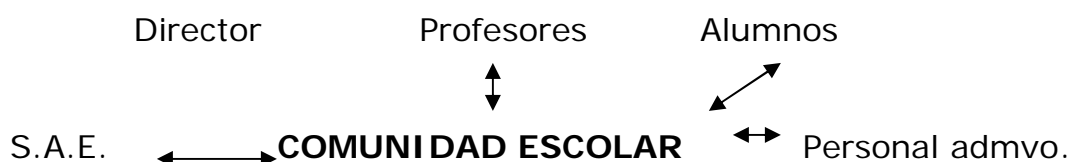
## 2.6 La comunidad escolar participando en la conformación de la gestión.

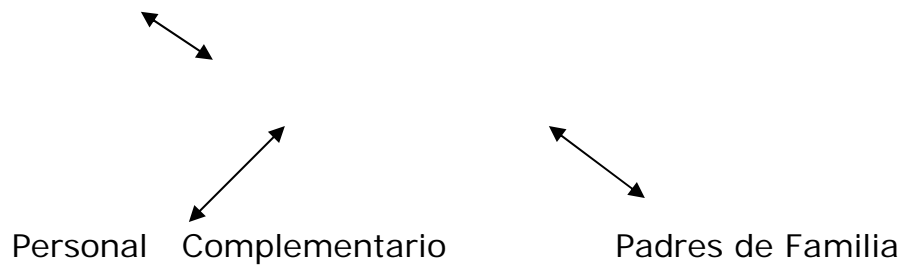
Una comunidad escolar es una libre asociación de personas organizadas y unidas por un objetivo común, que se involucran en un proyecto educativo y cultural propio.

La concepción y práctica de la comunidad escolar se enmarca dentro de una perspectiva organizacional que adopta a la participación como un principio básico y fundamental, que conlleva el compromiso mutuo de sus integrantes.

Una comunidad escolar no se caracteriza simplemente por quien habla sino que es necesaria la construcción de redes de relaciones interpersonales por las que fluya información y aprendizaje recíproca. Dentro de este agrupamiento se toman en cuenta a todos los participantes que diariamente interactúan, se desenvuelven, trabajan y participan en el hacer diario institucional como lo son:

1. Director.
2. Profesores.
3. Alumnos.
4. Servicio de asistencia educativa y social (SAE).
5. Personal administrativo.
6. Personal complementaria (asistentes de servicio)
7. Padres de familia





Las acciones que impulsan el desarrollo de la comunidad escolar son:

- 1.** El revalorar socialmente el trabajo educativo.
- 2.** El organizar una instancia de apoyo a la labor del profesor, alumno, y de la escuela en general.
- 3.** Propiciar vinculación más estrecha entre escuela y comunidad.
- 4.** Fomentar una comunicación más directa y fluida entre los integrantes de la escuela.
- 5.** Fomentar apoyo horizontal entre familia y escuela.
- 6.** Establecer una red de motivación y apoyo
- 7.** Fortalecer el compromiso de las familias, de los alumnos, con el mejoramiento institucional.

Debido a las necesidades actuales es necesario que cada miembro de la comunidad escolar fortalezca su participación y así lograr que todos los integrantes hagan comunión en la idea de hacer de la educación una necesidad y una tarea de todos.

Es necesario que los integrantes se reconozcan así mismos como lo que son y así resaltar su carácter de servicio y entrega y tratando de que la riqueza del trabajo de uno enriquezca a todos.

El objetivo de convertir una comunidad escolar en una comunidad de aprendizaje en ocasiones se queda sólo como una aspiración por las resistencias al cambio que presentan para algunos de los actores escolares que no asumen una visión

integral y sistémica de lo educativo y entonces el papel de la comunidad escolar en este caso será trabajar en la integración de esas personas, mostrando el respeto por lo diverso y valorando el aprendizaje como eje básico para la enseñanza.

Por último, tratando de hacer un balance general de la gestión escolar en secundaria podemos decir que a lo largo de este capítulo se ha hecho mención de que los sujetos involucrados en el funcionamiento de la escuela mediante el desarrollo de su trabajo hacen que se propicie la formación de un estilo particular de gestión debido a la variedad de personalidades y formas de trabajar que se mezclan diariamente, a pesar de que existe una homogeneidad normativa.

En estos momentos la Educación Secundaria en México, atraviesa un proceso de adaptación por diferentes factores, uno de ellos es la situación de los maestros quienes se encuentran desubicados y desmotivados debido a su inestabilidad económica lo cual provoca de alguna manera la falta de trabajo colaborativo y la disminución del compromiso con sus alumnos, los cuales con su comportamiento y apatía también dan motivos para que suceda tal problemática. Otro de los factores es la modificación curricular que se pondrá en práctica a partir del próximo ciclo escolar (2005-2006), lo cual implica que haya recorte de horario, de contenidos y de aprendizaje en los alumnos.

Por lo tanto el director (a), es quien enfrenta en un primer momento la situaciones que se presenten en la escuela, es el responsable de dar a conocer la situación por la que atraviesa la institución a toda su comunidad escolar con el fin de que los haga partícipes de las decisiones que se tengan que tomar siendo parte de la gestión institucional.

Entonces podemos concluir el capítulo señalando que las características con las que se identifique el modelo de gestión de una institución educativa, en este caso de la secundaria, dependerán en gran parte de la personalidad y formación que tenga el líder institucional (director) sin dejar de lado la importancia dentro del



funcionamiento institucional que tienen los demás miembros de la comunidad. Tengamos presente que las escuelas no son homogéneas ni estáticas ya que cada una muestra sus formas de trabajo, su cultura, sus problemas y sus formas de resolverlos muy particulares, por lo tanto, no consideramos que podamos uniformar la gestión escolar que se haga en cada una de ellas.

**CAP. III. INNOVANDO LA EDUCACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN  
EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

En el presente capítulo se mostrará un modelo de gestión cuyo propósito es mejorar las condiciones de trabajo escolar a través del impulso del trabajo colaborativo, buscando con ello que todos los integrantes de la comunidad escolar sean quienes estén conscientes de que la dinámica escolar que se dé es responsabilidad de ellos mismos y no sólo del director (a) de la institución. Este a su vez se hará responsable de integrar a la participación a su comunidad, enterándolos e involucrándolos en los asuntos referentes a la escuela, además de otorgarles la suficiente confianza con lo cual le sea posible delegar algunas actividades, y de esta manera aprovechar el tiempo para atender con mucha mayor calidad el aspecto pedagógico.

Este modelo de gestión desarrollado por Pilar Pozner viene a darle un cambio al modo de organizar y funcionar de las escuelas.

Es así, que como primer punto presentamos un acercamiento conceptual a dicho modelo cuya propuesta va encaminada a desarrollar el trabajo en equipo, en dar apertura a la innovación impulsando la actualización profesional de docentes y directivos; reconociendo la cultura escolar y sobre todo construyendo estrategias propias que lleven a resolver problemáticas.

Es importante destacar que de las 10 competencias que Pozner señala que deben ponerse en práctica, nosotros sólo manejaremos en este capítulo tres: liderazgo, comunicación y trabajo en equipo ya que son éstas las que consideramos la base para una gestión de calidad.

Esperamos que durante el desarrollo de este capítulo se vaya dando una reflexión por parte del lector, acerca de lo que propone este novedoso modelo para gestionar la escuela: Gestión Educativa Estratégica.

### **3.1 Conceptualizando a la Gestión Educativa Estratégica.**

La *Gestión Educativa Estratégica* surge por la necesidad de rediseñar las organizaciones escolares además de integrar lo pedagógico con lo administrativo con el fin de cubrir los saberes necesarios para la educación del mundo actual y futuro que como menciona Morín (1999) son siete: las cegueras del conocimiento, el error y la ilusión, los principios de un conocimiento pertinente, enseñar la condición humana, enseñar la identidad terrenal, enfrentar las incertidumbres, enseñar la comprensión y la ética del género humano.

Esta transformación de la gestión requiere de aspectos como calidad, equidad, pertinencia en el currículum entre otros.

Para poder hablar de Gestión Educativa estratégica, antes tenemos que analizar la administración escolar actual, ya que este es un modelo en el cual han estado funcionando las escuelas, es decir, funciona más con aspectos administrativos que pedagógicos, llenado de formatos y una administración de la enseñanza.

Así Pozner, menciona algunas características particulares de esta gestión administrativa.

1. "Tareas aisladas, escasez de equipos: Las responsabilidades individualizadas, por tanto rompe toda posible interacción entre la comunidad escolar, provocando ausencia de equipos de trabajo, lo único presente es la jerarquización.
2. Restricciones estructurales a la innovación cuando se tiene una rutina de trabajo y difícilmente se puede tener una mirada diferente, su objetivo es administrar basándose en una idea de organización burocrática.
3. Una visión simplista de lo educativo, ejecutar lo que se tiene establecido en cuanto a planes y programas de estudio.
4. La pérdida del sentido de lo pedagógico y en consecuencia la falta de trabajo en equipo, no hay intercambio de ideas educativas de ¿Para que enseñar?, ¿A

quienes enseñar? Por lo tanto las evaluaciones se vuelven estandarizadas y los logros rara vez se ven reconocidos.

5. La separación palpable entre lo pedagógico y lo administrativo, esta división hace notar a la escuela como una empresa donde brinda servicio de enseñanza.
6. Desconoce la heterogeneidad de la comunidad escolar y las necesidades particulares, por lo tanto no toma en cuenta las fortalezas y debilidades que se tienen.
7. La asignación de tareas recaen en la dirección siendo el único responsable del funcionamiento de la escuela y en caso de haber división de trabajo es muy rígido el desenvolvimiento del mismo". (Pozner, 2000. Módulo II)

La diferencia existente entre administrar y gestionar una escuela está en que ésta última comprende y trata las problemáticas educativas.

<b>ADMINISTRACIÓN ESCOLAR</b>	<b>GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATEGICA</b>
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico.
Énfasis en las rutinas.	Habilidades para tratar con lo complejo.
Trabajos aislados y fragmentados.	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación.
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes.
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
Observaciones simplificadas y esquemáticas.	Intervenciones sistemáticas y estratégicas.

Tomado de Pozner, 2000. Módulo II.p.15

Como vemos las características de este modelo administrativo ya no corresponde a las necesidades educativas que tiene nuestro país actualmente, sobre todo, por el continuo bombardeo del fenómeno de la globalización, es por eso que se necesita transformar a la gestión administrativa por nuevas formas y acciones de organizar una escuela, con el firme propósito de mejorar la calidad de la educación, pero este cambio implica una lucha contra la resistencia y la ideología de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar. La reconceptualización de la escuela le dá un nuevo sentido a la gestión como el núcleo del sistema educativo y es a partir de ella

donde surge esta innovación ya que cada institución escolar tiene sus propias características y una dinámica particular por lo que se nota que no son estáticas ya que reconoce su cultura y particularidades.

El reto de la Gestión Educativa Estratégica es dar apoyo a las demandas que requiere la sociedad mediante la reconceptualización de la escuela, dejando de lado el modelo netamente administrativo-burocrático. Un primer paso para iniciar este proceso es romper con la incertidumbre y las barreras de poder jerárquico entre docentes y directivos, tratando de explotar su creatividad en la elaboración de estrategias útiles para afrontar problemas y necesidades de la escuela y no limitarse a lo establecido y reglamentado en planes, programas y proyectos venidos desde arriba, porque las escuelas son diferentes, tienen población diferente y problemas o necesidades también muy particulares que requieren de líneas de acción particulares y en las que participe todo el colectivo institucional.

En este sentido vemos que la reestructuración no es sencilla, Hargreaves menciona algunos principios "apoyo moral, aumento de la eficiencia, mejora de la eficacia, reducción del exceso de trabajo, perspectivas temporales sincronizadas, certeza situada, asertividad política, mayor capacidad de reflexión, capacidad de respuesta de la organización, oportunidades para aprender." (Hargreaves, 1996)

Cuando hablamos de Gestión Educativa Estratégica tenemos en mente la idea de transformación, de mejorar un modelo que ha estado en las instituciones durante tanto tiempo, sobre todo ante la necesidad que tiene la sociedad de una educación integral y de calidad. Por tal motivo Aguerro, al plantear una alternativa de gestión que supere las diferencias de la administración escolar, contempla características particulares.

- “Se basa en la realidad más no en el deber ser; es decir, reconoce la situación actual, generando estrategias sobre posibles problemáticas detectadas, por lo tanto, no hay una única dirección de acción sino varias.
- Establece prioridades según el orden de importancia que le de la misma institución escolar, para que de esta manera las prioridades puedan ir resolviendo otros problemas que tienen relación.
- Considera una sucesión de acciones, es decir, para poder lograr el objetivo planteado en un inicio requiere no sólo de una acción, sino de ser constantes y flexibles ante los posibles obstáculos que se presenten.
- El objetivo general de la comunidad escolar es mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.” (Aguerrondo, 2002)

Por lo anterior notamos que la Gestión Educativa Estratégica implica un sentido diferente en la planificación, esto quiere decir, que representa una lucha contra la resistencia y “el deber ser”. Por lo tanto las funciones de apoyo son:

- Generar información oportuna y relevante para los diferentes niveles de decisión, se entiende por esto, la información que se genere en la comunidad escolar tanto en términos cuantitativos como cualitativos debe distribuirse para que al momento de tomar decisiones se tenga en cuenta diversos aspectos en mejora de la institución.
- Apoyar y facilitar la formulación de objetivos institucionales; planear en ellos lo pedagógico hacer consciente el compromiso que ello implica, proponerlos entre la misma comunidad.

- La construcción de la viabilidad: Decisiones reales y correctas en el momento adecuado, a partir de la información anterior ya que estas decisiones que se construyen despiertan cambios.

Algunos puntos que identifican a la Gestión Educativa Estratégica son:

- "Centralidad en lo pedagógico.
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.
- Trabajo en equipo.
- Apertura al aprendizaje y la innovación.
- Culturas organizacionales cuestionadas por una visión de futuro.
- Una intervención sistémica y estratégica." (Pozner, 2000. Módulo II)

Otros elementos que juegan un papel importante son:

- Pensamiento sistémico y estratégico: "que consiste en reflexionar y estudiar la toma de decisiones. La gestión Educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exige una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar y la evaluación." (Pozner, 2000. Módulo II)
- Otro componente, de mayor importancia, es el liderazgo pedagógico, de él depende el funcionamiento de una institución y de tratar de hacer una transformación en un centro escolar."La Gestión requiere prácticas de liderazgo para concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa, la construcción de escuelas eficaces requiere de líderes pedagógicos. Por liderazgo se entiende un conjunto de prácticas intencionalmente

pedagógicas. El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes significativos para todos los estudiantes. El desafío es demostrar la diferencia de calidad de cada cambio y de esta forma inspirar y motivar a los demás para que conciban el cambio de la transformación como posible, además de deseable." (Pozner, 2000. Módulo II)

- Aprendizaje organizacional: a través de éste se organiza el aprendizaje dentro de un centro escolar para su mejor funcionamiento. "Las operaciones de organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje, es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto-observación. Habrá procesos organizacionales en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción, es decir, que se amplíe el ámbito en el que puedan diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados." (Pozner, 2000. Módulo II)

Como mencionábamos al principio cada uno de los componentes expuestos es de vital importancia para la Gestión Educativa Estratégica pues los componentes en sus diferentes características contribuyen al mejoramiento de una institución escolar.

En la actualidad, se espera que las prácticas de los directores aseguren las siguientes funciones de acuerdo a (Pozner, 2000. Módulo II)

- a) Analizar-Sintetizar: Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El director realiza el análisis como etapa de diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Análisis y síntesis para construir un



proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros-vinculados con los objetivos nacionales- que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

- b) Anticipar- Proyectar. El director investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. Disminuir el alcance de los no deseados.
- c) Concertar- Asociar: Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación.
- d) Decidir-Desarrollar: El director toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible, lo analizado, lo decidido, lo diseñado y lo acertado.
- e) Comunicar-coordinar: Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanente, se vincular con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.
- f) Lidera-Animar: El liderazgo representa las actividades del director orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria.

### **3.2 Competencias profesionales como apoyo para el desarrollo institucional.**

Como se ha mencionado, la figura directiva dentro de la institución escolar debe ser reconocida como autoridad, guía y apoyo por toda la comunidad de la que forma parte. Para el desarrollo de esta encomienda es necesario que cuente con competencias profesionales que apoyen a su desempeño diario, con acontecimientos institucionales; ya que poniendo en práctica dichas competencias alientan el desarrollo de las mismas entre sus profesores y demás miembros de la comunidad.

En un primer momento será necesario que el director identifique lo que implica el hablar y desarrollar competencias profesionales; ya que "se entiende por competencia un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales." (Pozner, 2000. Módulo I).

También podemos considerar competencias a aquellas habilidades, capacidades y actitudes capaces de impulsar el desarrollo y la mejora de la calidad educativa desde la escuela.

El liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo son tres competencias que de alguna manera dan pie al desarrollo de otras y es por ello que mientras la comunidad escolar trabaja en el desempeño de estas podrá promover acciones como: valores y un trabajo en conjunto en búsqueda de un objetivo propio.

#### **3.2.1 El liderazgo como impulsor del progreso.**

El liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de objetivos. Dirigir, en este sentido será hacer que los individuos actúen en cierta forma. Son cuatro las actividades del liderazgo: controlar las actividades internas del grupo de trabajo, hacer que se cumpla con las normas y valores del

mismo, relacionarlo con otros grupos y protegerlo contra las presiones y amenazas externas.

“El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medio no coercitivos.” (Pozner, 2000. Módulo III)

Dentro del liderazgo el papel del director es importante para la transformación del desarrollo educativo, ya que juega un rol como responsable de una institución. El director debe coordinar las acciones profesionales de todos los integrantes de la escuela, proporcionando un ambiente estimulante de trabajo donde el profesor logre triunfos profesionales y se encuentre satisfecho en el trabajo, esto a su vez de forma implícita transmitiendo su sentir hacia sus alumnos. Los cuales logran mejores resultados académicos y efectivos, proyectándose con éxito ante la comunidad escolar y su entorno así como en la sociedad misma.

También el liderazgo es un factor de transformación “El liderazgo como dimensión de la conducción de organizaciones evoca tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbres para los cuales no son eficaces. Los procesos ligados al liderazgo son insoslayables en épocas de grandes transformaciones sobre las prácticas pedagógicas y requieren otros imaginarios que generen y despierten una nueva mentalidad y acciones (Pozner, 2000. Módulo III)

El director con liderazgo es flexible con las exigencias que los programas suponen, para el tiempo del profesor.

“El liderazgo tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, en este sentido es colectiva intenta inspirar colegialidad, cohesión integración y sentido respetando la diversidad de aportes de los actores no sometiéndolos a reglas universales y falsamente válidas” (Pozner, 2000. Módulo III)

El liderazgo en una institución educativa contribuye de manera importante a que haya un ambiente de trabajo agradable pues a través de él se promueve el trabajo colegiado, que a su vez fortalece las relaciones humanas entre docentes y la comunidad escolar, además de que genera un ambiente laboral adecuado y armonioso aunque es complicado, ya que el carácter de cada miembro es distinto y aunque el director tenga buenas intenciones al promover el trabajo en equipo siempre habrá alguien que ponga una objeción y retrase el trabajo de los demás. “En definitiva el liderazgo promueve el trabajo generativo, es decir, promueve el trabajo requerido para abordar los conflictos entre los valores postulados y las nuevas realidades que se enfrentan y que requieren la transformación de esos valores o de las creencias o las conductas, que a su vez potenciarán la movilización de las personas para que aprendan nuevas formas de actuar. En este sentido el liderazgo como aspecto de la gestión y en unidad con ella no mantiene el status quo, la resignación o altos niveles de complacencia. De esta manera las prácticas de liderazgo son un medio para: generar aprendizaje organizacional y social, resolver colectivamente problemas nuevos, redefinir valores, ajustar los procesos de acción para alcanzar esos valores, estimular el desarrollo de otras formas de comprender y de actuar, ampliar los procesos de mejora continua, desarrollar y sostener círculos de aprendizaje profundo y solventar los procesos extendidos y continuos de formación.” (Pozner, 2000. Módulo III)

En cuanto a las prácticas de liderazgo en la Gestión Educativa, haremos referencia a lo que menciona Pozner: “Pueden identificarse prácticas que favorecen la construcción del liderazgo reflexionando sobre la globalidad de los procesos de transformación educativa las cuales son:

- Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
- Generar una visión de futuro.
- Comunicar esa visión de futuro.

- Promover el trabajo en equipos.
- Brindar atención que desarrolle el espíritu de logro.
- Consolidar los avances en las transformaciones.
- Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento." (Pozner, 2000. Módulo III)

Como se menciona anteriormente la transformación de una institución escolar a través del liderazgo implica muchos aspectos: trabajo colegiado, compromiso de los miembros de una comunidad escolar.

### **3.2.2 La comunicación, indispensable factor para el desarrollo.**

Desde que el hombre nace trae consigo la necesidad de expresarse y darse a entender, es decir, de comunicar sus sentimientos, sus necesidades, sus deseos, etc. y simplemente porque es un ser social por naturaleza.

A lo largo de la vida esta habilidad va enriqueciéndose ya que va descubriendo y adquiriendo nuevas formas de comunicación. Es importante señalar que el comunicar no se remite al diálogo o al uso de la lengua sino es también el desarrollo de la escritura, de la conducta y aspectos tan simples como los movimientos.

Dentro de la escuela la comunicación debe fluir buscando llegar a toda la comunidad de tal forma que el equipo directivo trabaje diversas estrategias enfocadas al desempeño de ésta; en un primer momento en un sentido interno para posteriormente externarlo, de tal manera que se busquen redes de comunicación; "en donde los participantes de la gestión estén en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un asunto en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa

del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo” .(Pozner, 2000. Módulo IV)

Por otra parte “la comunicación integra subsistemas, equipos de trabajo y profesionales ubicados en distintos ámbitos institucionales. Por lo tanto, la comunicación debe permitir la interacción de todas estas situaciones, competencias y necesidades.” (Pozner, 2000. Módulo IV)

La comunicación como competencia va más allá de su forma tradicional de emisor-mensaje-receptor, ya que es una de las principales competencias profesionales y herramientas con la que debe de contar el director escolar para llevar acabo su gestión por el buen camino y buscando la calidad. De la misma forma es importante que el director de a conocer lo referente a la normatividad de la institución y los objetivos que se deben lograr para que su trabajo vaya en el sentido de cumplir los objetivos planteados pero sin alterar y transgredir la misma normatividad.

A través de la comunicación los participantes institucionales conviven de manera colectiva con una visión positiva y optimista ya que los mensajes que se transmiten entre ellos les da la posibilidad de participar en las decisiones que se tomen para el mejoramiento de la escuela.

### **3.2.3. El Trabajo en Equipo para el desarrollo de la institución escolar.**

En la actualidad se habla mucho del trabajo en equipo, sobre todo entre aquellos profesionales destinados a trabajar en instituciones sociales y por supuesto entre ellos se encuentran los dedicados a la educación. Y es que cada vez se hace más consciente la importancia de trabajar conjuntamente para el logro de objetivos, desempeñando labores de manera colaborativa.

Dentro del trabajo en equipo, la cooperación debe predominar ante la competencia, no deben existir las envidias ni las estrategias para hacer a un lado al compañero, ya que todos forman parte del mismo proyecto y por lo tanto todos tienen la misma importancia.

El afrontar y resolver problemas complejos, así como realizar trabajos que requieren de esfuerzo colectivo y ser más eficaces en las acciones que se deben hacer para alcanzar determinados objetivos, son algunas de las cosas por las que trabajar en equipo es importante y más aún si además se combina con el propósito y desarrollo de buenas relaciones, ya que es la "forma más eficaz de potenciar la acción social" (Ander-Egg, 2001).

Desgraciadamente en la actualidad y debido a varios problemas tanto económicos como sociales a los que la especie humana se enfrenta día con día, es más difícil lograr un trabajo en equipo totalmente honesto y fiel, ya que siempre se está preocupado y obsesionado por sobresalir más que otros con el fin de obtener muchos más beneficios económicos y frente a la sociedad.

También es importante diferenciar lo que se entiende por trabajo en equipo y lo que es trabajar juntos, ya que el primero no se conforma con reunir a todos los componentes que al reunirse lleven consigo resultados del trabajo de cada uno de los integrantes, para que poco a poco vayan dirigiendo el trabajo a la concreción del objetivo final que quieren lograr. Cuando se decide trabajar de esta forma, no es necesario reunirse y verse todo los días y a todas horas porque esto podría atrasar el desarrollo de la encomienda, sino que aún siendo separadas las reuniones, se esté trabajando diariamente en lo que tiene encargado cada integrante.

Este tipo de trabajo tiene como principal característica la fluidez de la comunicación entre las personas involucradas en él, basada en la confianza y el apoyo. Se toma también como una modalidad de articular las actividades laborales en un grupo humano.

Podrá existir trabajo en equipo cuando los integrantes se encuentran dispuestos a participar, a pertenecer, a aportar; además de que los objetivos y proyectos individuales se vayan complementando con los de los otros compañeros, es decir, el trabajo colaborativo debe ser complementario.

Dentro de esto, la participación es indispensable; requiere de espacio para que cada integrante pueda opinar y externar sus ideas, decisiones y evaluaciones, esperando la atención y respeto de sus compañeros, haciendo un trabajo colaborativo mucho más compenetrado y completo, ya que es su "herramienta de conocimiento y revalorización mediante la cual emergen las potencialidades de cada miembro" (Farjat, 1997).

La interacción, la colaboración y la solidaridad son valorados al trabajar conjuntamente, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a diversos conflictos.

Hablar de trabajo en equipo es hablar de colaboración entre sus integrantes, ya que no sólo permitirá solucionar problemas, sino también alcanzar un mismo fin.

El trabajo colaborativo y en equipo debe ser voluntario, no autoritario ni jerárquico, se basa en la lealtad y confianza recíproca, voluntad de transformación y mejora educativa.

El trabajo en equipo sirve para lograr...

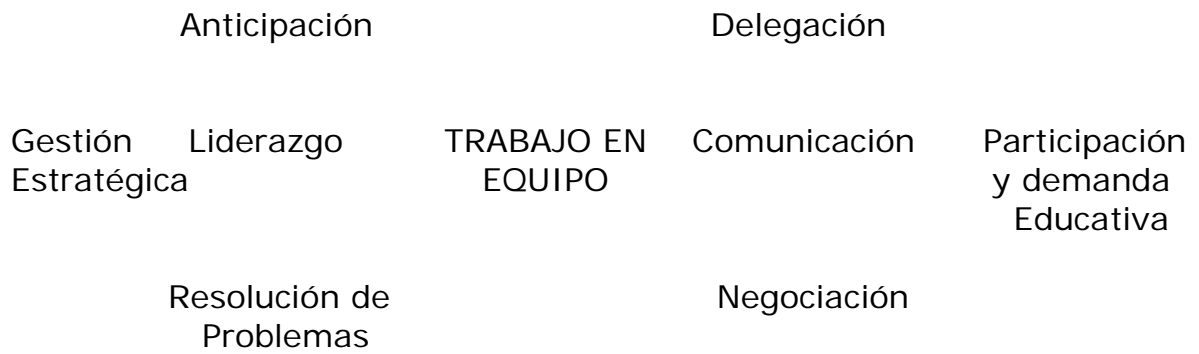
❖ Aprendizaje continuo y acumulado.
❖ Abordaje efectivo de la complejidad.
❖ Intercambio cultural que vaya impactando en la cultura institucional.
❖ Mayor satisfacción de docentes que se ve reflejada en el trabajo con sus alumnos.
❖ Mayor dinámica interna de la institución.
❖ Sentido de pertenencia institucional y grupal.
❖ Participación comprometida en el quehacer diario.
❖ Circuitos de información rápidos que evitan la existencia de rumores que distorsionen la misma.



❖ Mejora de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo y entre los demás integrantes de la comunidad educativa.
---

El trabajo en equipo funciona cuando...
---

- |  |
|--|
| ❖ Se da la existencia de pensamientos alineados a una misma dirección y sentido.   |
| ❖ Se da un enriquecimiento tanto personal como de equipo por los aportes de todos los miembros.                                  |
| ❖ Se pueden detectar incoherencias propias y de los demás miembros sin sentir ni hacer sentir agresión.                          |
| ❖ Hay incremento de la percepción, creatividad e innovación de todos sus integrantes y por lo tanto de la institución educativa. |
| ❖ Se puede diseñar un proceso transformador.   |



Desafíos de la Educación.

Cuadro de Trabajo en equipo tomado de Pozner, 2000. Módulo IX.p.31

Es así como podemos terminar este apartado correspondiente al trabajo en equipo, mencionando que al ser integrante del mismo, los resultados que se den de dicha actividad serán responsabilidad de todos los miembros del equipo, quienes aceptaran el compromiso y gusto por sentirse perteneciente y sentirlo como propio.

Para dar fin a este capítulo, parece necesario recalcar que para que la gestión educativa estratégica funcione como se

debe, se requiere del total compromiso de todos los sujetos que conforman la comunidad escolar, ya que si no es así, por más que se hagan propuestas de trabajo innovadoras e interesantes no se darán buenos resultados, si no se cuenta con la actitud positiva para involucrarse.

En México se ha visto interés por esta nueva modalidad de trabajo, y esto es visto no sólo desde las escuelas sino también desde la política educativa, ya que en el Programa Nacional de Educación se habla del trabajo en equipo como camino a la mejora educativa. (p. 127)

Ante esto no podemos más que esperar que realmente las escuelas se comprometan, aunque no podemos cegarnos y dejar de reconocer que una gran problemática de la sociedad mexicana es su individualismo que ha sido barrera para avanzar y alcanzar metas, problema también persistente en las comunidades escolares de educación básica, principalmente en educación secundaria, debido a la existencia de un mayor número de profesores y por lo tanto de personalidades que en algún momento llega a ser difícil, si no es que imposible, coordinar.

#### **CAP. IV. ESTUDIO DE CASO. ESCUELA SECUNDARIA No. 95 "VICTOR HUGO".**

La intención de este capítulo, es dar a conocer el trabajo de campo realizado dentro de una escuela secundaria del Distrito Federal con la finalidad de analizar la gestión escolar que en ella se da, la función directiva existente y las competencias profesionales que para ello pone en juego, resaltando rasgos interpretables a partir del modelo de Gestión Educativa Estratégica. Por lo que la

gestión escolar, el estilo de gestión directiva, así como las competencias: liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, serán los puntos centrales dentro del presente capítulo.

La gestión escolar se refiere al conjunto de herramientas teórico-prácticas aplicadas al proceso educativo en el interior de las escuelas, que permite cumplir con éxito los objetivos de la educación en términos de eficiencia y eficacia de la organización escolar; por lo tanto, la gestión escolar coordina los distintos recursos e insumos tanto materiales como físicos que intervienen en el proceso educativo.

Al hablar de estilos de gestión directiva, hacemos referencia a la manera en que los directores ponen en práctica su función dentro de la realidad cotidiana de la escuela. Para poner en práctica el estilo de dirección, el director cuenta con su propia naturaleza, esto es, el director al interactuar con los diferentes actores institucionales en distintos escenarios manifiesta sus sentimientos, su ideología, cultura, etc.; por lo que podemos decir, que el estilo de gestión directiva es la forma particular de dirigir una institución en la que influye la personalidad, la formación profesional, la actitud, el contexto y las personas a quienes dirige.

Por último, las competencias profesionales, se refieren, al conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades para resolver problemas profesionales.

Para analizar este caso hemos elegido tres competencias básicas: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.

Esperamos, con esta parte final, que el lector conozca la relación existente entre cada uno de los capítulos anteriores y primordialmente con el tercero, llegando a percibir la importancia de ésta dentro de la tarea pedagógica.

#### **4.1. Metodología.**

De acuerdo con los objetivos planteados, el tipo de investigación que se llevó a cabo fue de corte cualitativo y cuantitativo con estudio de caso. La adopción de esta perspectiva respondió a la necesidad de hacer una investigación sistemática sobre una unidad específica, en este caso una escuela secundaria, **a partir de la descripción, análisis e interpretación de hechos existentes**; por lo que nuestro foco de atención estuvo centrado en la *figura directiva*, detectando *competencias profesionales* y el *estilo de dirección* que pone en juego, siendo para tal efecto importante haber conocido en primer instancia la gestión escolar, lo cual sirvió para detectar un modelo de gestión muy particular. También es necesario recalcar, que a partir de la información obtenida durante la realización del trabajo de campo en algunas circunstancias se hizo uso de la triangulación como recurso para el análisis de datos y del conocimiento de la realidad y al mismo tiempo construir nuevos conocimientos, los elementos de dicha triangulación son: la *gestión escolar* de la secundaria 95, el *estilo de gestión directiva* y las *competencias profesionales*, bajo la perspectiva del modelo de *gestión educativa estratégica*.

El escenario en el que se llevó a cabo la investigación de campo, fue la Escuela Secundaria Diurna No. 95 "Víctor Hugo", ubicada en la colonia Campestre Churubusco, en la delegación Coyoacán en el Distrito Federal.

El acercamiento a dicha institución fue a partir de las prácticas escolares realizadas durante el último año de la carrera de Pedagogía, el cual cursamos dentro del campo de Proyectos Educativos. Por lo que las visitas a la secundaria se empezaron a realizar desde octubre del 2003.

Durante el primer periodo comprendido desde octubre a diciembre del mismo año, se realizó un diagnóstico institucional para detectar las problemáticas del plantel, al mismo tiempo, se dio la oportunidad de realizar una observación exploratoria hacia el quehacer directivo, lo cual hizo interesarnos aún más en las funciones y actividades que se desempeñan cotidianamente.

Para la realización de esta primera exploración fue necesario realizar 8 visitas a la institución los días lunes de cada semana, cubriendo un horario completo, es decir, de 7:30 de la mañana a 2:00 de la tarde, durante las cuales se aprovechó la apertura de la comunidad escolar para realizar entrevistas y cuestionarios relacionados con el funcionamiento de la escuela en donde lo importante fue rescatar su percepción al respecto, se realizaron técnicas e instrumentos:

2 entrevistas a la Directora.

1 entrevista a la Sub-directora.

7 entrevistas al equipo SAE (orientadoras, trabajadora social, médico escolar y prefectura).

1 entrevista a la profesora encargada de la biblioteca.

3 entrevistas a profesores elegidos al azar.

4 entrevistas a asistentes de servicio.

14 entrevistas a padres de familia.

6 cuestionarios a administrativos.

Al sistematizar la información obtenida consideramos pertinente analizarla para fundamentar nuestro anteproyecto de tesis así como parte del estudio de caso. A la par se le expresó a la directora de la institución el interés que se tenía en hacer diversas actividades en la institución para desarrollar el tema de investigación de la tesis; además de que se le pidió su autorización para utilizar audio y cámara fotográfica con el fin de que el rescate de la información fuera lo más objetivo posible, la respuesta que se obtuvo de su parte fue de aceptación, apoyo e interés. Para comenzar oficialmente con el trabajo, también fue necesario enviar un oficio al coordinador de Educación Secundaria en el Distrito Federal, con el fin de tener el permiso para entrar a la escuela sin ningún problema.

Es así como se empezaron a realizarse las cinco etapas planeadas para la organización del trabajo de investigación. Durante la primera de ellas, comprendida de

febrero a junio del 2004, se elaboró y registró el anteproyecto de tesis, para lo cual se realizó una revisión bibliográfica que orientó la estructuración del mismo, de manera paralela se reanudó el contacto con la secundaria 95 con el fin de identificar rasgos que indicaran alguna conexión entre la forma de conducir el plantel por parte de la directora a lo cual llamamos estilo de dirección y la respuesta que ante ello generaba la comunidad escolar.

Se observó parte de la organización y participación escolar dentro de lo que son las juntas de Consejo Técnico, momentos clave como lo son la hora de entrada y salida, receso, ceremonias cívicas y eventos especiales como el día del maestro o 10 de mayo, al igual que se puso atención en la delegación de tareas y en general se observó la cultura escolar y el funcionamiento de la escuela. Pero volvió a ser necesario asistir durante ocho lunes seguidos y dos semanas completas en horario de 7:30 de la mañana a 2:00 de la tarde.

En la segunda etapa, que comprendió de agosto del 2004 a febrero del 2005, se llevó a cabo la realización de los tres primeros capítulos de la tesis, para lo cual fue necesario buscar información bibliográfica y hemerográfica pertinente a los temas de los apartados de dichos capítulos; así como también, se dedicó tiempo a la lectura y análisis de la información encontrada, a la par se contó con el apoyo de las asesorías de tesis, las cuales nos sirvieron para corregir y mejorar el trabajo presentado hasta ese momento.

Durante la tercera etapa que fue, de marzo a abril del 2005, se continuó con el trabajo de campo en la secundaria no. 95, con la finalidad de cumplir dos objetivos, el primero fue reafirmar la información obtenida anteriormente y el segundo, ahondar más en aspectos relacionados específicamente con la *función directiva*. Para ello se utilizaron instrumentos como:

■ Observaciones de juntas con padres de familia, juntas con alumnos en peligro de reprobación, toma de decisiones, aplicación de reglas y normatividad interna, llamada de atención a grupos con problemas de conducta y aprovechamiento, tiempo dedicado a actividades administrativas y pedagógicas, juntas de Consejo Técnico, organización de eventos especiales como despedidas a maestros que se jubilan. En pocas palabras se hizo observación detallada de la función directiva dentro de la organización general de la escuela, de lo pedagógico y de aula, y de lo comunitario; para enriquecer más esta información fue pertinente el estar durante una semana laboral completa a lado de la directora de la secundaria, desde la 7:00 de la mañana hasta las 2:30 de la tarde.

■ Cuestionarios que se aplicaron a 32 maestros, 24 padres de familia, 50 alumnos, 8 a los integrantes del Servicio de Asistencia Educativa (SAE), 8 a administrativos, 4 a asistentes de servicio, 1 a profesora encargada de biblioteca, 1 a sub-directora y 1 a la directora del plantel. Todos ellos, exceptuando el de la directora, tuvieron la intención de confirmar y enriquecer información sobre datos puntuales que se obtuvieron tanto en las observaciones directas como en entrevistas realizadas a la directora, así como conocer su perspectiva acerca del trabajo de la misma. Con respecto al cuestionario de la directora su propósito fue profundizar sobre su quehacer diario y su percepción acerca de él.

Todos los cuestionarios a excepción del dirigido a padres de familia y alumnos, fueron de preguntas cerradas con respuestas en escala de frecuencia según la ocurrencia de los acontecimientos en ellos planteados, mientras que los de padres y alumnos fueron hechos con preguntas abiertas y en los cuales tuvieron que contestar a partir de sus experiencias sobre el funcionamiento de la secundaria.

■ Entrevistas: realizadas dos a la directora y otra a sub-directora. Se realizaron con la intención de recabar información complementaria a la obtenida en las observaciones y cuestionarios.

■ Consulta de documentos internos: como lo son el Proyecto Escolar como fuente de información que arroja datos concisos sobre organización, trabajo en equipo, participación. También se revisaron avances programáticos semanales de los profesores con la intención de verificar que la directora los revisa y está al pendiente de este aspecto.

Es importante resaltar que todos los instrumentos se aplicaron siempre con la autorización de la directora y de los demás componentes de la comunidad escolar involucrados, del mismo modo se trataron de realizar en momentos que no afectaran su trabajo.

En la cuarta etapa, de abril a mayo del 2005, se realizó la sistematización de toda la información obtenida durante el trabajo de campo para la realización del cuarto y último capítulo de tesis. Para sistematizar la información correspondiente a la gestión escolar y facilitar su análisis, se hizo pertinente organizarla en tres ámbitos: organizativo, pedagógico y de aula y comunitario.

En cuanto a la información del estilo de gestión directiva se organizó a partir de las tres competencias elegidas como principales en el desarrollo de la acción directiva.

Se llevó a cabo el análisis de las entrevistas para lo cual fue necesaria la transcripción de las mismas, poniendo énfasis en puntos clave como la comunicación con los docentes, alumnos y padres de familia, toma de decisiones, organización y realización de actividades.

En cuanto al análisis de los cuestionarios, se hicieron categorías de acuerdo a las respuestas existentes, las cuales sirvieron para realizar estadísticas descriptivas y



de exploración de las interrelaciones de las diferentes respuestas, con el objetivo de percatarse de la proporción de la muestra que contestó de manera similar.

Ya en la quinta y última etapa de la investigación se llevó a cabo la interpretación de los datos recabados durante el trabajo de campo, el cual fue un proceso arduo en el que se le dio significado a cada uno de los datos recolectados.

#### **4.2 Contexto de la Escuela Secundaria Num. 95 "Víctor Hugo"**

##### *Datos Generales de la Institución.*

La escuela Secundaria diurna no. 95 de nombre "Víctor Hugo", se fundó el 28 de noviembre de 1970, se encuentra ubicada en la calle Mezontepec esquina Cerro del Crestón s/n, colonia Campestre Churubusco, delegación Coyoacán. Es necesario señalar que esta institución educativa se encuentra dentro del Programa Escuelas de Calidad. La directora al cargo de dicha institución es la profesora Blanca Elsa Camacho Bojórquez, quien tiene como formación profesional ser maestra de Física y química, egresada de la Normal Superior.

La zona en la que se encuentra esta secundaria es totalmente urbana, ya que cuenta con todos los servicios públicos como son: agua, drenaje, luz, pavimentación, etc.; además de que a pocas calles de ahí se encuentra la muy conocida avenida Taxqueña y por lo tanto se encuentra no muy retirada de la estación del metro que lleva el mismo nombre, no hay problemas para encontrar transporte y es fácil el acceso al domicilio donde se encuentra la institución. Como ya se mencionó, la secundaria está ubicada en una esquina lo cual facilita su localización; cerca de ahí se encuentra el mercado "Hermosillo" y también próxima a la secundaria nos encontramos con una edificación de grandes dimensiones la cual es perteneciente al Grupo Provincial Nacional.

La población estudiantil proviene de colonias aledañas como: San Antonio Culhuacán, los Reyes Culhuacán, San Francisco Culhuacán, Hermosillo, Valle de las Luces, Paseos de Taxqueña, Santa Martha del Sur, Iztapalapa.

La institución por fuera se ve en buenas condiciones, ya que se encontró limpio, ordenado y sin vendedores.

La fachada del edificio se encuentra pintada de dos colores: color vino y color mostaza, lo cual la hace ser llamativa y fuera de lo normal.

De entrada nos encontramos con un recibidor mediano, en el cual entrando a mano derecha se encuentra un escritorio con su respectivo asiento, el cual es ocupado por la persona encargada de estar abriendo y cerrando la puerta (conserje), además hay otras dos sillas acojinadas donde las personas que van a atender un asunto y tienen que esperar para ser atendidas pueden sentarse.<sup>1</sup>

Después del escritorio del conserje se encuentran los periódicos murales destinados a que ahí se ponen avisos para los alumnos y para los integrantes de la comunidad escolar, mencionamos periódicos murales en plural, porque realmente hay dos, claro que uno es el perteneciente al turno matutino y el otro al turno vespertino.

Al frente del recibidor nos encontramos con un patio mediano, el cual en los extremos tiene bancas hechas de concreto, también en cada extremo hay una canasta de basketball y una portería de football. Entrando de lado izquierdo están los bebederos, después sigue una bodega, la cooperativa, la sala de maestros, el departamento de red escolar, la sala de música, el taller de artes plásticas, otra bodega, sala de física, le sigue la casa del conserje y por último de ese lado está con la sub-estación (yéndonos hasta el fondo de la escuela). De lado derecho, primero nos encontramos con un edificio destinado a servicios escolares (dirección, sub-dirección administración, contraloría, en la planta alta, y en la planta baja está la biblioteca, SAE: orientación, prefectura, trabajo social y servicio de médico escolar, después está

---

<sup>1</sup> Vease anexo no. 2

en el fondo del patio el salón de dibujo técnico que se encuentra en el primer piso, ya en la planta baja, está el laboratorio de biología, el taller de electrotecnia, le sigue la sala de usos múltiples, para finalizar con el laboratorio de física y química (hemos de señalar que esta descripción la hicimos del fondo hacia en frente, ya que después del laboratorio de física y química se encuentra el patio). Es también en el fondo donde hay un pequeño estacionamiento.

Dentro de la institución hay un edificio, que está compuesto por tres pisos y es donde se encuentran las aulas de clase, cada piso cuenta con 6 salones, y con servicio de sanitarios tanto para varones como para mujeres. Cada salón cuenta con 35 bancas aproximadamente, aunque en algunos salones llegan a ser 33 o 32. De los salones la característica principal es que están ambientados de acuerdo a la materia que ahí se imparte y con materiales elaborados por el mismo profesor y también por los alumnos; por lo que en esta institución no son los profesores los que cambian de salón y van al encuentro de sus alumnos cada que termina su hora de clase, sino que aquí son los alumnos los que tienen que moverse cada hora de salón a salón en donde les toque su clase. Cada sesión tiene destinados 50 minutos y 10 minutos entre clase y clase para ir al baño y para trasladarse a su salón donde les toque su próxima clase.

Hablando de los salones de clase, hemos de decir que en total la institución cuenta con 28 salones destinados a llevar en ellos el proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta también las aulas donde se dan los talleres y los laboratorios; los cuales no son del todo suficientes, para la cantidad de alumnos que hay y las clases que deben de tomar, y esto obliga a ocupar la biblioteca como aula.

El segundo edificio a describir, se encuentra entrando de lado derecho, este edificio cuenta con la planta baja y el primer piso; en la planta baja están los servicios: médicos, la biblioteca y el departamento de orientación; subiendo las escaleras está

una pequeña sala de juntas la cual es un espacio para que la directora y maestros den avisos que interesan a la comunidad escolar, de frente nos encontramos con cuatro escritorios donde trabaja el personal administrativo y las secretarías, de lado izquierdo la contraloría y a lado de ella la Dirección.

La dirección es un lugar ordenado, se ve limpio, se encuentra amueblada por un escritorio y su respectivo sillón los cuales son utilizados por la directora, encontramos una vitrina en la cual se guardan libros (esto entrando a mano derecha), también encontramos un librero sobre el cual hay exhibiéndose algunos trofeos, y también de este mismo lado encontramos un escritorio con una computadora y su respectivo asiento. Hay una mesa de juntas con sus sillas, a lado derecho se encontraba un archivero sobre el cual hay una bandera. Por el extremo contrario, es decir, de lado izquierdo nos encontramos primeramente un sofá después le siguen dos muebles donde guarda documentos, libros y materiales.

La institución cuenta con el trabajo de 37 docentes, los cuales están a cargo del aprendizaje escolar de 518 alumnos en total en el turno matutino. Por lo tanto la distribución es la siguiente:

Se tienen 6 grupos por grado escolar, y cada grupo se identifica por medio de números y no de letras como regularmente se maneja. De manera que tenemos...

<b>Primer Grado Total de alumnos 199</b>			
GRUPO	ALUMNOS	ALUMNAS	TOTAL
111	17	17	34
121	19	15	34
131	17	15	32
141	16	17	33
151	17	16	33
161	17	16	33
<b>Segundo Grado Total de Alumnos 187</b>			
GRUPO	ALUMNOS	ALUMNAS	TOTAL
121	18	15	33
122	17	15	32
123	16	13	29
124	14	16	30
125	15	13	28
126	18	16	34
<b>Tercer Grado Total de Alumnos 131</b>			
GRUPO	ALUMNOS	ALUMNAS	TOTAL
131	9	12	21
132	9	12	21
133	12	11	33
134	13	11	24
135	7	13	20
136	10	12	22

A continuación se presentará una breve descripción de la sala de maestros, de algunos talleres y laboratorios:

⇒ Sala de maestros:

La sala de maestros cuenta con una mesa de juntas con 9 sillas acojinadas, también tiene 2 sofás medianos, 1 pizarrón, 34 casilleros, 1 pizarra de corcho para avisos importantes y de interés para los profesores, 1 estante para guardar material, documentos y libros, 1 cafetera, un enchufe para la corriente eléctrica y el piso es de azulejo color beige.

⇒ Taller de corte y confección:

Este taller cuenta con 14 máquinas de coser, 1 probador, lavabos, 5 mesas de trabajo, un escritorio y pizarrón.

⇒ Laboratorio de Biología:

El laboratorio de biología cuenta con 8 mesas de trabajo, bancos, láminas viejas que algunas han sido donadas y otras compradas por parte de la escuela, esquemas reproductores, vasos de precipitado, probetas, matraces, embudo de seguridad, caja de Petri, reloj de vidrio, cristalizadores, cápsula de porcelana, morteros, pinza para tubo de ensayo, aguja de disección mechero, microscopio, microvisores para ver laminillas, campanas de vidrio que ya no están en uso y que eran utilizadas para ver el equilibrio del oxígeno y su conversión a dióxido de carbono, mecheros, tripies, soportes universales, televisión que tampoco ya se utiliza, esquemas anatómicos, balanza. Y también cuentan con un acervo interesante de algunas especies disecadas o conservadas en alcohol y en formol, en concreto son 47 frascos en los que se tienen a este tipo de muestras exhibiéndose, por ejemplo: ratones, sapos, embriones humanos, pescados, tortugas, y algunas plantas; además de que también cuentan con un pequeño terrario en el que principalmente se exhiben plantas desérticas como cactus, nopal, órgano pero todos en tamaño miniatura.

⇒ Taller de dibujo técnico.

Este taller cuenta con un pizarrón, 9 mesas para dibujo, cada mesa tiene sus sillas, un escritorio y una silla para el profesor.

⇒ Laboratorio de Física y Química.

Aquí nos encontramos con un pizarrón, con 6 mesas de disección, cada mesa tiene aproximadamente 5 bancos, hay una regadera lista para cualquier percance que se tenga, cada mesa tiene su tarja, el profesor también tiene al frente del grupo su mesa de trabajo, a la vista de todos, es decir, al frente, el reglamento para uso del laboratorio, hay también dos láminas grandes de la tabla periódica con los elementos químicos, una lámina de ecuación química, una lámina de cambios de estado, una televisión, una video casetera y algunos video relacionados con las materias de química y física.

⇒ Sala múltiple y videoteca.

Se cuenta con un foro múltiple adaptado a las necesidades de la institución ya sea para una obra de teatro o para una conferencia, etc.; tiene 150 sillas, una televisión y 3 video caseteras, 2 escritorios y 2 estantes donde se guardan los videos documentales y las películas, la sala se encuentra afectada por la gran humedad que hay en la escuela, por lo que algunas partes del plafón ya se cayeron y algunas otras están próximas a caerse.

Con la descripción anterior, podemos darnos cuenta que es una institución grande, claro, tenía que ser, ya que tiene cupo para más de 500 alumnos y todos ellos muy bien ubicados en grupos no numerosos y con salón propio para cada grupo.

En general podemos decir, que la institución tiene buena infraestructura, aunque no se salva de tener algunos problemas en base a mantenimiento, ya que a causa de la humedad y el salitre, muchas partes se encuentran afectadas, principalmente la pintura del edificio, el cual ya se está descarapelando y también el techo de la sala múltiple que ya se empezó a venir abajo; en cuanto a los baños, es

necesario poner atención en que los asistentes de servicio (limpieza y conserjería), estén al pendiente de su aseo y buen funcionamiento, ya que en variadas ocasiones estaban muy sucios, de alguien fuera consideramos que no hay más fallas en torno a esto, pero si es importante lo anterior ya que estamos seguros que el estudiar y trabajar en una institución cuidada, limpia, pintada, es decir, con una buena presentación, influye mucho en el ánimo de sus componentes y por lo tanto hace un trabajo con más gusto y ánimo.

#### **4.3 Análisis de la Gestión Escolar en la Escuela Secundaria.**

Recordando que para nosotros hablar de Gestión Escolar es remitirnos a la organización y funcionamiento institucional, empezaremos a describir como es que se da dentro de la Secundaria No. 95 "Víctor Hugo", a partir de tres ámbitos a los que hemos denominado organizativo, pedagógico y de aula y comunitario, los cuales facilitarán el análisis de la gestión escolar, así mismo se llevará a cabo de manera simultánea la interpretación de los acontecimientos sucedidos en la Secundaria durante el trabajo de campo hecho en la misma institución, a partir del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

##### **a) ÁMBITO ORGANIZATIVO**

La Secundaria "Víctor Hugo" pertenece al PEC (Programa Escuela de Calidad) en el turno matutino, lo cual nos deja ver la intención de transformar e innovar para la mejora del aprovechamiento. Al entrar la Secundaria al PEC se buscó la transformación a partir de realizar un diagnóstico para detectar sus problemas y dar estrategias, propuestas y posibles desafíos, es así como se detectó la falta de trabajo



en equipo compartido entre docentes, asistentes de servicios, alumnos y padres de familia.

Funciona de las 6:45am a la 1:40 de la tarde, aunque algunos maestros se quedan hasta las 2pm., mientras que la directora normalmente se retira a las 2:30pm, para terminar de atender asuntos administrativos y pedagógicos pendientes, así como escuchar a los profesores que se acercan a comentarle algún asunto, con lo cual podemos interpretar que esta presente la intención de transformar la cultura institucional ya que se preocupa por darles atención aunque se retire más tarde siendo esta acción parte de otras que realiza como el promover la participación e impulsar la comunicación, cuidando no perder el control que como autoridad requiere.

Aunque de su parte no hay total centralidad en lo pedagógico por falta de estrategias actuales y tiempo el cual es absorbido en mayor cantidad por atender los aspectos burocráticos, se encuentra dispuesta a dedicar tiempo a esta responsabilidad, aún fuera de su espacio de trabajo, y es que como ella misma señala, la función directiva abarca mucho más tiempo del que se está en la escuela, ya que se tiene que llevar a su casa trabajo esto implica en ocasiones, no atender como ella quisiera a su familia.

Lo que hace ver una acción encaminada a alcanzar la calidad escolar mediante la existencia de revisión y evaluación constante como lo denomina Antunez (2001) ya que por el cumplimiento de la tarea fundamental de la escuela y de su función sintiendo la capacidad de llevarla a cabo en espacios y tiempos extraescolares con la intención de utilizar los resultados para la mejora institucional.

Los asistentes de servicios (que son 7) cumplen con la responsabilidad de asear el edificio escolar y esperar la llegada de los alumnos y demás personal, ya que abren la puerta a las 6:45am., aunque en variadas ocasiones no se cumple al 100% con la responsabilidad, ya que hay salones y baños sin limpiarse. Además de entre sus funciones diarias está el revisar y mantener en buen estado la escuela, así como

apoyar a la dirección en actividades imprevistas como arreglar mobiliario de la oficina o de aula, armar materiales de apoyo para los maestros y realizar encargos de parte de la dirección como fotocopiado, ir a comprar tinta y alimentos; aunque valiéndose de la confianza de la directora llegan a abusar económicamente. Así también vigilan las puertas turnándose entre ellos, manejando para el control de visitas un cuaderno de registro en el que las personas que entran tienen que firmar.

La directora sobre los asistentes de servicio dice que: *"lamentablemente en esta escuela el equipo de trabajo que más problemas me da son los asistentes de servicio (limpieza), es gente menos comprometida ya que se sienten aislados, pero no es así, porque para que una escuela funcione, también se necesita que esté limpia y presentable, y también hay que tomar en cuenta que son los que cuentan con menos preparación y por lo mismo generan más resistencias. Con los asistentes de servicio tengo que estar atrás de ellos y aunque se les estimula, se les reconoce su trabajo, aún así dan problemas, pero tiene mucha influencia lo que es el factor cultural ya que la gran mayoría nada más cuenta con primaria y yo siento que las personas a menos preparación, menos disposición para integrarse a una comunidad de trabajo".*<sup>2</sup> Este comentario de la directora, da cuenta de la influencia que tiene para ella el nivel escolar de los asistentes de servicio, al momento de cumplir con su trabajo. Diferimos en este aspecto con ella porque no es tanto el nivel de escolaridad el factor determinante para que no haya cumplimiento, sino, es posible que sea, la reacción ante el uso de estrategias menos favorables para incluirlos dentro del trabajo en equipo, y es que es difícil integrarlos al trabajo colaborativo cuando no hay presencia de "confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas" (Pozner, 2000, Módulo IX), de las dos partes generando así, lo que nosotros llamamos "lucha de actitudes", ya que se llega al no querer ceder y dar la razón.

---

<sup>2</sup> Entrevista a directora, de la Secundaria No. 95

Dentro de la organización también encontramos a la Subdirectora que tiene como funciones la de revisar la limpieza de los salones, para lo cual ella misma señala *"Tengo que llegar a las 7:00 para revisar los salones que estén limpios, me llevo a un conserje para revisar los salones uno por uno incluyendo los laboratorios y talleres."*<sup>3</sup> ante lo cual observamos que pocas veces se hace esto ya que al llegar minutos más tarde, el tiempo se le reduce para la realización de la revisión y prefiere apoyar a los prefectos en la entrada, aunque esta falta causa molestia por parte de algunos maestros, especialmente a la directora.

Consideramos que no es una acción mal intencionada, sino que como la misma directora señala *"es una transición difícil pasar de la vida docente a la directiva"*<sup>4</sup> sobre todo si accede a el por primera vez. La subdirectora fue docente durante 31 años, de formación Cívica, egresada de la Normal Superior; según Antunez *"una situación nueva suele ser la de soledad, otra la de cierta esquizofrenia que se plantea fundamentalmente por dos razones. Una, el hecho de no saber exactamente si su tarea consiste en ser parte de la administración educativa, como auxiliar del equipo docente o de la directora. Y la otra, el difícil tránsito que supone pasar de una actividad centrada en la docencia en la mayoría de los casos a otra totalmente diferente que consiste en interaccionar con adultos, con la comunidad y con otras instituciones."* (Antunez, 2001)

Es la autoridad inmediata cuando la directora no se encuentra; a ella se le delegan funciones como: el recorrer la escuela vigilando que maestros y prefectos hagan su labor, también le toca revisar que los alumnos no se escondan y entren a sus clases, como consecuencia de ello en muy rara ocasión se encuentra en su oficina.

---

<sup>3</sup> Entrevista a subdirectora, de la Secundaria No. 95

<sup>4</sup> Observación a directora Secundaria No. 95

También tiene la encomienda de verificar que los asistentes de servicio cumplan con su obligación, además de atender a los grupos cuyos maestros no llegan a darles clase en caso de que los prefectos se encuentren ocupados.

Así mismo acompaña a la directora a las juntas que convoca, se reúne con ella para hacer cuentas de los gastos que se hacen en la escuela, le hace llegar quejas de niños con problemas de conducta.

Al respecto la subdirectora menciona: *"Le doy cuenta al inspector de la asistencia de los alumnos, inscripciones, total de alumnos, altas, bajas y me da documentos que son enviados por la SEP"*<sup>5</sup>

Por otra parte la directora aclara que *"la subdirectora también da seguimiento con citatorios a padres de familia, reuniones, etc."*<sup>6</sup>

Los tres prefectos son los encargados de vigilar la entrada de los alumnos con la intención de supervisar el cumplimiento del uniforme y aseo personal de los mismos, en el caso de las niñas que no vayan con maquillaje y en los niños el peinado y el corte de cabello.

Algo particular que observamos y llamó nuestra atención fue que una de las prefectas aprovecha este espacio para peinar a sus hija mientras su esposo lleva el desayuno de los prefectos a la sala de maestros, ante esto podemos decir que la distracción que provoca estar entretenida en otras actividades que no son las correspondientes a su función propicia descuido y falta de atención hacia el alumnado, dando como consecuencia la entrada de alumnos en desorden, sin el uniforme completo o con objetos no permitidos como prendas ajenas al mismo. Consideramos que en algún momento, esta escasa atención en la vigilancia, podría causar peligro para la comunidad escolar al tener los alumnos facilidad para introducir objetos que pudieran ser de riesgo.

---

<sup>5</sup> Entrevista a la Subdirectora, de la Secundaria No. 95

<sup>6</sup> Entrevista a la Directora, de la Secundaria No. 95

Es importante que dentro de la organización de la escuela se ponga mayor atención al trabajo de la Subdirectora, Prefectos y Asistentes de Servicio, tratando de impulsar la colaboración y el trabajo colegiado mediante la sensibilización con la cual se les haga notar que para el desarrollo institucional es pertinente contar *"con un ambiente de trabajo agradable y clima institucional satisfactorio y estimulante lo que impulse el compromiso de estos actores institucionales."* (Antunez, 2001) logrando así *"la existencia de parcelas de autonomía."* (Idem)

Por otra parte el prefecto deja pasar a los alumnos que llegan hasta con 20 minutos de retraso, *"apureense"*<sup>7</sup> les grita cuando los ve acercarse, desde la esquina o bajando del carro.

En cada piso del edificio escolar se encuentra un prefecto quien cuenta con un escritorio, su responsabilidad es estar al pendiente del comportamiento de los alumnos y en caso de faltar un profesor a su clase, son ellos los encargados de estar frente a grupo.

Tienen la tarea de entregar un reporte semanal el cual contenga registro de los maestros faltantes o que llegan tarde, además tienen la responsabilidad de hacer llegar a todos los profesores del plantel, oficios, avisos o todo tipo de documentos expedidos por la dirección para enterarles sobre asuntos relacionados a la institución, de igual manera recolectar firmas de los mismos como señal de que están enterados.

Los días lunes durante la ceremonia cívica dos de los prefectos se quedan en el patio apoyando a los escasos profesores presentes, en el control de la conducta de los alumnos, mientras la otra prefecta se encuentra en el balcón de las oficinas de la dirección , coordinando la formación y los honores a la bandera. Los demás días de la semana, también dirige la formación de los grupos al iniciar el día, de igual modo al acabar el descanso, pero solamente a aquellos grupos que van a tomar talleres.

---

<sup>7</sup> Observación, Prefecto, de la Secundaria No. 95

Es posible señalar que los prefectos cuando ven que los grupos están en orden y en clase con su respectivo profesor, aprovechan para bajar a la sala de maestros a degustar el desayuno o a tomar un café y convivir entre ellos. También son los encargados de estar al pendiente de la hora para tocar el timbre que avise del cambio de clase.

Ante estas acciones que realizan a diario los tres mencionados componentes de la comunidad escolar, impiden la generación de trabajo colaborativo dentro de la escuela, ya que aún no han hecho conciencia de la importancia de realizar sus funciones como debe ser, con responsabilidad y compromiso, lo cual hace que exista descontento y que el sentimiento de apoyo no esté presente en el sentir de la directora y de los docentes, lo cual provoca continuos descontentos y llamadas de atención; de esta manera se nos hace pertinente señalar que Pozner menciona: *“La colaboración es la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar, de una visión compartida, acerca de hacia donde quiere ir y cuales son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover”* (Pozner 2000 modulo II).

Por lo cual consideramos que mientras toda la comunidad escolar no sea conciente de ello, no se podrá avanzar mucho para lograr un trabajo colaborativo, interesado y esforzado por centrarse en lo pedagógico, y mucho menos si no se escucha con atención y con intención lo que la misma directora les señala: *“Todos somos la escuela, y la escuela es una misma comunidad, es trabajo colaborativo! de nada sirve que 3, 4, 5 o 10 aprieten cuando los demás no hagamos nada”*<sup>8</sup>. Entonces, lo que se quiere es una participación comprometida en el quehacer diario donde el aprendizaje sea continuo y acelerado. Por su parte, los que impiden que exista trabajo colaborativo se sienten agredidos cuando la directora les hace ver sus fallas.

Ante esto, podemos decir que es consecuencia del “cansancio” que ellos mismos han causado en su persona al no cumplir con su trabajo y al darle pretextos y

---

<sup>8</sup> Directora de la Secundaria No. 95

excusas por no tener a tiempo los encargos o las actividades que les delega la directora, consideramos que son personas que aún no están preparadas para hacerse cargo de actividades sin que nadie se los recuerde y es por ello que en ocasiones acaban con la paciencia de la directora.

La trabajadora social es responsable de la puntualidad y el manejo de la libreta de retardos. Una manera de controlar el horario de entrada de los alumnos ha sido mediante la colocación de un reloj de pared en la entrada principal de la Secundaria, el cual es colocado a esta hora. Como parte de un proyecto interno ideado y puesto en marcha por ella que consiste en motivar a los alumnos a llegar puntuales, a cambio de un reconocimiento semanal al grupo con mejor puntualidad durante la semana. Maneja la libreta de retardos y con pláticas y seguimientos de problemáticas interviene en el aprovechamiento de los alumnos.

En caso de que algún alumno deje de ir a la Secundaria por un tiempo considerable (2 semanas aproximadamente), acude a hacer una visita domiciliaria y a verificar la causa del ausentismo, de igual modo sucede si los padres no atienden citatorios.

Es así como podemos ver su interés por atender el aspecto pedagógico mediante una estrategia innovadora que está dando resultados positivos, ya que no se cuenta con gran cantidad de alumnos que llegan tarde; por otra parte, hay una transformación en la manera de manejar trabajo social ya que no desecha, lo que sirve, sino que a partir de ello busca vías de desarrollo para mejorar el impacto y es así como se está logrando, siendo esta otra característica que se interpreta a partir del **Modelo de Gestión Educativa Estratégica**, ya que se hace una retroalimentación de lo que sucede en la escuela.

Hacia estos acontecimientos observamos que conforme los profesores responsables del grupo en ese horario iban llegando, los alumnos avanzan junto con su maestro al salón correspondiente, por lo que consideramos que este es un aspecto en

el cual se refleja el compromiso de los maestros con sus alumnos y profesión, ya que algunos, desgraciadamente un número considerable no llegan puntualmente lo que provoca que los grupos se inquieten y empiecen a desordenarse, además de que se reduce aún más el tiempo de clase.

Es aquí donde seguimos viendo la falta de participación comprometida en el quehacer diario, donde algunos de los maestros no practican con el ejemplo de la puntualidad, razón por la cual es alterado el trabajo cotidiano de la institución, causando que el trabajo de aula se vea gravemente afectado, si tomamos en consideración que sólo se cuenta con 50 minutos de clase, haciendo que los grupos que tienen la primera hora con profesores impuntuales, se atrasen en sus temas.

Los profesores quienes en total son 37 divididos según su formación en *"maestros de materias académicas, los de actividades tecnológicas y los de apoyo educativo"* (Sandoval 2000) van llegando desde las 7 de la mañana y se van al término de su horario de clases. La directora señala *"los docentes tienen su trabajo colegiado, en grupo trabajan lo técnico pedagógico, impartir, transmitir y evaluar una materia, así como compromiso con la calidad de trabajo que le van a dar a su impartición. Su trabajo no solo se limita con lo que hace en el aula sino debe abrirse más por ejemplo, las actividades interactivas que hacemos, mandar llamar a los padres de familia de un grupo o realizar una clase con un grupo donde los padres intervengan, donde los padres te están cuestionando el cómo están dando la clase."*<sup>9</sup>

Los maestros planean por lo menos una clase interactiva cada bimestre, resaltan y trabajan el proyecto escolar (Armonizando la comunicación con valores), es decir, cada mes trabajan un valor distinto, buscando hacer reflexionar a los alumnos sobre la importancia de éstos en la vida cotidiana.

Los profesores se encuentran enterados de lo que sucede en la escuela y de lo que trata el proyecto escolar ya que se les entera desde principio de año escolar por

---

<sup>9</sup> Entrevista a la Directora, de la Secundaria No. 95



medio de las juntas de Consejo Técnico y en torno a la evaluación (externa) que se les hace a los maestros sobre el desarrollo del Proyecto Escolar.

Los maestros son los encargados de ambientar su aula de acuerdo a su materia, con materiales elaborados por ellos mismos o por sus alumnos. Los alumnos forran sus bancas para mantenerlas en buen estado. En pocas palabras podemos decir que el diseño y buen mantenimiento del salón corre a cargo de la imaginación y creatividad del maestro.

Consideramos también que los profesores dentro del aula dan **apertura al aprendizaje y a la innovación**, lo cual interpretado a partir del **Modelo de Gestión Educativa Estratégica** que es planteado por Pozner menciona que *"construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos los integrantes con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales"* (Pozner2000, modulo 2). Y es que, no es fácil para una institución y mucho menos para un maestro, el abrir su clase a los padres para que observen y critiquen su desenvolvimiento ante el grupo y a los contenidos que da, por otra parte la **centralidad en lo pedagógico** no puede perderse y por ende es que la planeación que hacen de sus clases está enfocada en ello y no sólo la planeación, sino todas sus actividades dentro de la Secundaria.

Parte esencial de esta organización la ocupa la directora quien entre sus variadas funciones tiene el estar al pendiente del papeleo burocrático y administrativo mandado por la SEP, sindicatos y demás instancias oficiales, se hace cargo de la tramitación de jubilaciones e incapacidades, atiende y ayuda a la coordinación de actividades culturales y recreativas organizadas en la misma institución como kermesses, cierre e inicio del ciclo escolar, premiación tanto a los alumnos y a padres de familia con mayor promedio durante el bimestre. También tiene a su cargo la elaboración y firma de oficios que van desde un permiso hasta los elaborados para la rendición de cuentas del PEC. Se reúne con integrantes de la Asociación de Padres de

Familia. Atiende asuntos de los alumnos con padres de familia, presencia y supervisa las ceremonias cívicas, atiende y realiza llamadas a solicitudes de la Dirección General de Escuelas Secundarias, atiende mensajes y recibe información de la Jefatura de Sector y de la Supervisión, sale del plantel a reuniones extraordinarias con diferentes autoridades o bien para atender asuntos oficiales o jurídicos.

Por otra parte, se encuentra como dirigente en las juntas de Consejo y de Evaluación, las cuales también son planeadas y organizadas por ella. Durante el ciclo escolar se tienen planeadas 10 juntas de este tipo y así se turnan, un mes en junta de Consejo Técnico y el otro corresponde a Junta de Evaluación y seguimiento de Proyecto Escolar.

Es la única que maneja el dinero de la escuela, además de que escucha las opiniones de los demás, pero finalmente quien toma la decisión es ella. Al igual también hace recorridos por la institución para revisar mantenimiento y verificar que al material y a los espacios se les de el uso correspondiente. Así es como uno de los profesores señala que *"la directora sabe realmente lo que es llevar a cabo la organización y la responsabilidad de la institución, ya que tiene liderazgo y sabe como manejar las cosas."*<sup>10</sup>

Dentro de la organización de la escuela se encuentra el equipo del SAE (Servicio de Asistencia Educativa) quien está integrado por trabajo social, orientación, prefectura y médico escolar).

La Secundaria por medio de este equipo organiza y realiza actividades extraescolares que como fin principal tiene el **informar y orientar** sobre diversos temas a la comunidad escolar, con lo cual se busca **generar aprendizaje integral y continuo**, lo cual es interpretado a partir del **Modelo de Gestión Educativa Estratégico** como una práctica de transformación, por ejemplo tenemos las pequeñas conferencias con padres de familia, alumnos, profesores, etc., en donde doctores

---

<sup>10</sup> Profesor, Secundaria No. 95

especialistas invitados por la médico escolar, hablan sobre algunas enfermedades, también ella misma acude a los grupos cuando se encuentran sin profesor a hablarles de temas para cuidar su salud: orientación sexual, alimenticia y prevención de enfermedades ante lo cual señala *“creo que mi trabajo no es suficiente porque no me dejan mucho tiempo para estar con grupos, en contacto con los alumnos dándoles formas para cuidarse mejor y estar saludables, aunque sí estoy contenta con mi trabajo porque estoy donde me gusta estar, pero sí reafirmo que podría dar más”*<sup>11</sup> aunque encontramos que el mayor enemigo para que se desarrollen de manera más satisfactoria estas actividades es el tiempo.

En cuanto al trabajo colegiado del SAE (Servicio de Asistencia Educativa), la doctora lo pone en duda al exponer: *“Se supone que el trabajo que hace el médico escolar es conjunto con orientación, trabajo social y prefectura, pero muchas veces ellos detectan los problemas y los manejan como más les conviene pero sin siquiera tratar que se entere el médico escolar, por lo que es una suposición el trabajo en conjunto”*<sup>12</sup>. Por lo que nos encontramos con un ejemplo más de la **fragmentación del trabajo** existente, donde hay **tareas aisladas** y por lo tanto **escasez de equipo**, que rompe con la **interacción** entre sus demás compañeros, lo que es causa del **enojo, desesperación y desilusión** por parte de la directora.

En cuanto a Orientación tenemos que la Secundaria cuenta con 5 orientadoras que se encargan de la elaboración de expedientes, de programas, de reportes y de darle seguimiento a aquellos casos que están en crisis y evitar aquellos que están en riesgo. También tienen la responsabilidad de estar al pendiente de citatorios y del aprovechamiento escolar de los alumnos, elaboran gráficas de aprobación y reprobación por grado, participan en tutorías para recuperar a alumnos con altos grados de reprobación. Durante el día atienden a alumnos que van a buscar

---

<sup>11</sup> Médico escolar, Secundaria No. 95

<sup>12</sup> Médico escolar, Secundaria no. 95

su ayuda, se turnan el horario, así es que no en todo momento se encuentran las cinco. Pudimos observar cierta desarticulación entre ellas, ya que por los horarios y por intereses distintos no se han podido poner a elaborar un programa conjunto, que ayude a mejorar en gran medida el aprovechamiento de los alumnos.

La Secundaria 95 cuenta con 8 administrativos, de los cuales 6 son secretarías que tienen la función de elaborar y llenar papeleo como certificados, boletas, cardex, credenciales, pegar fotos, atender inscripciones, hacer cuadros de concentración, atender llamadas telefónicas, capturar datos entre otras. Cuando los prefectos no tocan el timbre para avisar del cambio de hora, ellas son quienes tienen que tocarlo desde las oficinas de la dirección. Una de las restantes, es la secretaria personal de la directora quien durante el día se ubica en la dirección, transcribiendo en la computadora oficios o cualquier documento expedido por la directora del plantel. Apoya a la directora en cuanto a la elaboración y reproducción del material para presentar en la junta de Consejo Técnico. En ocasiones tiene que ir a la SEP a entregar oficios.

La otra es la encargada de la contraloría que se encarga de comprobar ingresos y egresos de la escuela, es decir, organiza documentos donde se menciona cuánto se gasta y en qué se gasta, realiza el pago al personal que labora en la institución, compra material necesario, da de alta bienes inmuebles, tiene el control del financiamiento otorgado por PEC, da presupuesto para la adquisición de materiales didácticos, audiovisuales e informáticos, así como para dar mantenimiento a la escuela. También analiza presupuestos que mandan proveedores, para ver cuál es el más conveniente de acuerdo a la economía escolar.

La directora, refiriéndose a estos miembros de la comunidad expresa: *"En cuanto a los administrativos tengo un muy buen equipo de trabajo a la mejor, en las*

*relaciones humanas les falla, pero lo que es responsabilidad de trabajo eficiente si la hay, nunca tengo que reclamar nada de ellas.”<sup>13</sup>*

Consideramos que aún cuando coincidimos en que cumplen con su trabajo y con la actividades que la directora les **delega**, no dejamos de observar que lo hacen de manera **aislada**, es decir, entre ellas son muy unidas, pero no hay **interacción** con el resto de la comunidad escolar a pesar de la invitación que la directora les hace a integrarse, a convivir en eventos y festejos que se organizan dentro de la Secundaria.

Al inicio del receso se abre la cooperativa que está a cargo de dos profesores quienes son cambiados cada año; este proceso comienza cuando en Junta de Consejo Técnico se autonominan los profesores que quieran ser candidatos al cargo de la cooperativa escolar, posteriormente es cuando mediante votación se eligen quienes serán los comisionados por un año. Este proceso nos hace pensar en que los maestros están siendo **concientes** de que la escuela necesita de su **apoyo** no sólo al frente de grupo, sino en toda la organización. Por otra parte, esto indica la existencia de **democracia** al respetar diversos puntos de vista, se esfuerzan por realizar debate como una acción política de **participación** ante todo por crear y **construir** un clima de **entendimiento y solidaridad** donde haya decisiones reales y correctas en el momento adecuado, siendo esto un rasgo más que se puede interpretar a partir del **Modelo de Gestión Educativa Estratégica** por la colaboración y la democracia que demuestran para sacar adelante la cooperativa de su escuela.

Las **decisiones democráticas** por **votación**, continuamente están presentes ya que la directora da a conocer a su comunidad todo lo que es concerniente con respecto a la institución y así entre todos tomar una decisión; por ejemplo, en cuanto a cursos de actualización, organización de eventos, comisiones, continuidad de PEC, así como, su rediseño y organización.

---

<sup>13</sup> Entrevista a la Directora, de la Secundaria No. 95

Para terminar con éste ámbito referente a la organización es importante mencionar que la Secundaria 95 tiene una forma particular de organizar la salida de los alumnos y es que, los de primer grado salen por la puerta trasera del edificio escolar, mientras que los de segundo y tercero lo hacen por la puerta principal con la finalidad de evitar desorden y posibles abusos hacia los alumnos de primero, con lo cual consideramos que se muestra interés en procurar el cuidado de los alumnos.

Podemos dar cierre a este ámbito señalando que aún cuando se cumple con todas las tareas burocráticas, lo cual es importante para que sea considerada Escuela de Calidad, hay algunos aspectos aún por trabajar como es el encontrar estrategias para disminuir las resistencias y el aislamiento *"quien suele dar lugar a la autocomplacencia y a reforzar las situaciones de inmunidad y de impunidad de las que gozan componentes de la comunidad escolar."* (Antunez, 2001) Así como promover y facilitar la participación lo que haría romper con estructuras rígidas que no obstaculicen el trabajo en equipo.

#### b) ÁMBITO PEDAGÓGICO Y DE AULA.

En este ámbito se tomarán en cuenta todas aquellas acciones y actividades observadas, que influyen de manera directa en la dinámica del aula, así como en el aprendizaje de los alumnos.

Los días lunes, los profesores conforme van llegando, entregan a la directora su avance programático semanal, en el cual se encuentran a detalle los contenidos, dinámicas y didácticas que se desarrollarán durante la semana con la finalidad de que la directora los revise en cuanto a su planeación, redacción y cumplimiento del mismo por lo que pudimos notar interés existente por parte de ésta última en estar al tanto de la planeación de sus maestros y así reconocer la existencia de aquellos con habilidades para planear, otros que muestran deficiencias y otros que no planean, ante

lo cual podemos rescatar; *"Los muchachos no son tontos se dan cuenta de todo, se dan cuenta de un maestro inpreparado, se dan cuenta de un maestro paternalista que los deja hacer lo que quieran, se dan cuenta de un maestro que no es preciso en el seguimiento de su trabajo. Un maestro que llega e inmediatamente establece dinámica y les dice que saquen su cuaderno y recuerden la lección, es un maestro con estrategias."*<sup>14</sup> La directora los supervisa y también les hace comentarios orales y escritos al respecto, revisando algunos avances programáticos; identificamos notas como *"excelente trabajo, uno de los proyectos con calidad metodológica leída hasta el momento"*<sup>15</sup> esto se lo escribe al avance programático correspondiente a la materia de Formación Cívica y Ética, al resto de los avances los firma en señal de que fueron revisados.

En cuanto al trabajo de los profesores en su aula la directora señala: *"Algunos maestros han puesto en práctica ciertas estrategias de comunicación, y lo han logrado, yo he visto por ejemplo a la maestra Rebeca y la maestra Cartela trabajar a veces extrasalón y están haciendo actividades en el patio y los alumnos están totalmente disciplinados, motivados porque están aplicando dinámicas de acción. En esta época tenemos que hacer la clase dinámica, con juegos, con estrategias, yo he visto a varios maestros, a lo mejor no los he visto a todos, pero si aplican dinámicas en el patio y los muchachos van, regresan y hacen y no hay desorden, y no hay indisciplina todo está en que cambiemos de estrategia y tratemos de acercarnos a ellos, les vuelvo a decir es un reto para nosotros."*<sup>16</sup>

Por lo anterior podemos decir que la directora dedica algunos minutos de su tiempo para observar los procesos de enseñanza en la práctica lo que le lleva a reconocer **la apertura a la innovación** que tienen algunos maestros, lo cual hace notar la intención de desarrollar un **Modelo de Gestión Educativa Estratégica**, así

---

<sup>14</sup> Directora de la Secundaria No. 95

<sup>15</sup> Comentario de la Directora a los avances programáticos

<sup>16</sup> Directora Secundaria No. 95

como *“el romper las barreras de la inercia y el temor favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación del aprendizaje”* (Pozner, 2000. Modulo 2)

En la junta de Consejo Técnico del día 16 de marzo del 2005, en relación al por qué de la necesidad de dar apertura a la innovación en la enseñanza la directora expresó: *“Los jóvenes actuales, ni tantito tienen de las generaciones de hace 20 años, ya tenemos que desarrollar otras posturas de relación con los jóvenes, pero creanme maestros que cuando el docente establece rasgos de comunicación e inspira confianza, establece sus reglas del juego, pero al mismo tiempo les da a los alumnos esa apertura para ser escuchados, ¡Se puede lograr!”*<sup>17</sup>

También señaló: *“Los muchachos actuales son hiperactivos, ya no pueden estar sentaditos en su banca, inmóviles, sin parpadear, eso ya no cabe en esta época, tenemos que hacer dinámica la clase”*.<sup>18</sup>

La directora en el afán de mejorar el aspecto pedagógico de la Secundaria, ideó el tener aulas ambientadas, es decir, un salón correspondiente a cada materia en el cual el responsable es el maestro respectivo, quien para reforzar los conocimientos adquiridos en clase, adorna su salón con trabajos hechos por los mismos alumnos o por los maestros sobre temas de la materia o sobre el Proyecto Escolar, reflejando así la forma de ser y trabajar de los maestros.

Aunque consideramos que la acción pedagógica ideada por la directora y que se encuentra en desarrollo en la Secundaria, no es la óptima debido al tiempo que se pierde en el traslado de los alumnos y al desorden que se da, debido al desgaste físico de los mismos por las mochilas tan pesadas que puede causar molestias físicas, ya que algunos aprovechan el cambio de hora y de salones para llegar tarde o no entrar a la clase que les toca; lo cual afecta en el quehacer pedagógico de la escuela.

---

<sup>17</sup> Directora de la Secundaria No. 95

<sup>18</sup> Directora de la Secundaria No. 95



La directora considera que mucha de la razón por la que parte de la enseñanza y aprendizaje se ve afectada es que los profesores en su gran mayoría, desgraciadamente, ya no cuentan con vocación ni con valores, ante esto expresa: *"Ni con todos los doctorados del mundo le quitas a un profesor, su tendencia a la flojera, a la negligencia, haber ahorita por ejemplo, a los que ya se van (refiriéndose a los que se jubilan), no les interesa el bienestar de sus alumnos, nada más se encuentran contando los días para irse."*<sup>19</sup>. Podemos decir que desafortunadamente es cierta la aseveración de la directora, ya que durante el tiempo que estuvimos observando la vida escolar de la institución, pudimos percatarnos de las resistencias existentes en algunos maestros para cumplir con la responsabilidad debido en gran medida a la falta de vocación, a la rutinización de sus actividades, a la falta de iniciativa para hacer sentir a sus alumnos su interés por su aprendizaje, consecuencia también de la falta de tiempo de los docentes y del poco reconocimiento hacia su labor que hoy en día se tiene, hasta en su propia comunidad escolar.

*Además de "que la función docente identifica su tarea profesional únicamente frente a grupo con lo cual el tiempo dedicado a las relaciones entre ellos es mínimo, además de que existen historias personales entre los docentes, rivalidades o conflictos no resueltos. Al mismo tiempo manifiestan conductas pasivas u obstaculizadoras del trabajo en equipo por temor a poner en evidencia su falta de actualización científica o didáctica ante los compañeros." (Antunez, 2001)*

Siguiendo con este afán de mejorar el trabajo pedagógico y del aula, la directora ha decidido ampliar el aula de red escolar y reducir el de taquimecanografía quien es el que actualmente cuenta con un menor número de alumnos, ya que para ella es importante que los alumnos estén relacionados con la tecnología que la actualidad nos ofrece, sobre todo con la informática. Por otra parte, es importante señalar que para la directora la presentación que tengan las aulas es un importante

---

<sup>19</sup> Directora de la Secundaria No. 95

motivador para aprender. Es así como en junta de Consejo Técnico mencionó: *"Quiero comentarles que solicité el permiso a integración programática para hacer el traslado de área, (se dirige hacia las maestras de taquimecanografía) que red escolar pasa al taller de taquimecanografía y el de taquimecanografía pasa a red escolar. Está solicitado este cambio de área porque materialmente es imposible trabajar en la red, está sumamente amontonado, hay mobiliario que no se puede usar, está muy incomodo y peligroso para los alumnos porque todas las mochilas quedan amontonadas en el centro".*<sup>20</sup>

A partir de esto podemos ver que la directora se encuentra dispuesta a **enfrentar las exigencias de la vida actual**, como lo es el reconocer que los alumnos son más dinámicos y que el aprendizaje de la informática es una gran necesidad en la actualidad, al respecto podemos interpretarlo como un rasgo del **Modelo de Gestión Educativa Estratégica** ya que Pozner menciona *"se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas, clarificando objetivos como engendrando consensos, identificando metas y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad"* (Pozner, 200 Modulo 2)

Dentro de este ámbito podemos mencionar también lo concerniente a evaluación que consideramos aún es difícil para el docente ver a ésta como todo un proceso, sino que en muchos casos se basa mayoritariamente en el resultado (calificación de un examen), por lo que vemos que falta creatividad para diseñar nuevas formas y maneras de evaluar y así desarrollar más el aspecto analítico y reflexivo tanto del docente como del alumno. Exceptuando el caso de los profesores que evalúan de acuerdo a lo que se desarrolló en el bimestre, pero nunca sale del juego el examen y esto también es justificable porque es requerido como control y como trámite administrativo.

---

<sup>20</sup> Directora de la Secundaria No. 95

La escuela trabaja pedagógicamente a partir del proyecto escolar cuyo objetivo es apoyar y facilitar la formulación de objetivos institucionales, planear en ellos lo pedagógico, hacerse conscientes del compromiso que ello implica, proponerlos entre la misma comunidad. Por lo tanto, genera la **participación, integración y creatividad** de la misma. Es así que ésta se une para trabajar los proyectos transversales del Proyecto Escolar.

Los profesores dentro de su aula y de su clase trabajan sobre el Proyecto Escolar, ya que en primera instancia es requerido por los directivos, y en segunda porque ellos mismos consideran que es importante para el aprendizaje de los alumnos.

Para hacer una evaluación general de ello, se hacen la juntas de seguimiento y evaluación de Proyecto en las cuales los coordinadores de cada proyecto transversal dan resultados sobre avances, retrocesos o estancamientos y es preciso señalar que los responsables son maestros académicos, la información que dan los coordinadores previamente se obtuvo de unos cuestionarios que se reparten y donde se pregunta sobre las actividades que ellos hacen para contribuir con el proyecto, posteriormente los encargados sistematizan la información y la presentan en la junta. Esta evaluación coincide con lo propuesto en la **Gestión Educativa Estratégica** mediante la cual pretende retroalimentarse para el mejoramiento del aprovechamiento escolar de los alumnos.

Para cerrar este ámbito nos es posible decir que la falta de liderazgo de los docentes frente a grupo, la falta de capacitación, actualización y superación docente, la impuntualidad, el ausentismo, la falta de responsabilidad en acuerdos y compromisos, así como la falta de conciencia de cultivar con el ejemplo, son problemas generados por las actitudes de algunos maestros que afectan de forma directa la parte pedagógica de la Secundaria. Pero al no ver generalizados estos comportamientos en la población docente podemos rescatar el compromiso, la responsabilidad, la

preocupación por planear sus clases, por acercarse a los alumnos y en general por participar en la mejora de la escuela, lo cual puede atraer e involucrar a los menos comprometidos con la tarea educativa.

Es así que consideramos que la Gestión Educativa Estratégica es el modelo adecuado para la gestión escolar ya que da la debida importancia a lo pedagógico como el eje central de la escuela.

### c) ÁMBITO COMUNITARIO

En este ámbito se muestra la interrelación que se da entre padres de familia y escuela, así como también las relaciones de convivencia dentro de ella.

El alumnado está constituido de modo heterogéneo, ya que tanto nos encontramos con aquellos provenientes de familias con posibilidades económicas como los que acuden de zonas marginadas, quienes provocan altos índices de pandillerismo, causa en algunas ocasiones de peleas entre ellos dentro y fuera de la institución. La directora señala *"La mayoría de los alumnos se encuentran faltos de atención y cariño por parte de sus padres debido a que vienen de familias monoparentales en las cuales ya sea la mamá o el papá tienen que trabajar y no les alcanza el tiempo para atenderlos adecuadamente o simplemente no adquieren el compromiso y responsabilidad que su papel requiere y por ello la falta de atención en su estudio y en la inculcación de valores, en esta etapa donde los alumnos están en proceso de construir su identidad."*<sup>21</sup>

Contrario a esta perspectiva, opinamos que el descuido de los hijos o el poco apoyo que se les dé, no es privativo de este tipo de familias ya que aún teniendo una familia tradicional se da la existencia de niños no atendidos adecuadamente, no sólo

---

<sup>21</sup> Entrevista a la Directora de la Secundaria No. 95

en lo económico sino también en lo emocional, por lo que pensamos que la falta de compromiso existente es la verdadera causa de estas situaciones.

La directora con referencia a la comunidad opina: *"Voy a decir una cosa muy franca, ya es bastante difícil lograr la presencia de los padres en la escuela, todo mundo trabaja, todo mundo tiene dificultades para venir a la escuela, ni siquiera para ver el seguimiento de sus hijos. Sinceramente no es lo mismo estar en la SEP desde un escritorio que ya estar en una escuela; y bastante logramos con que todos los padres de familia se involucren en la gestión de una institución."* <sup>22</sup>

Los días lunes durante la ceremonia cívica se encuentran presentes padres de familia, los cuales al estar ahí, muestran interés en observar la participación de sus hijos dentro de la escolta o en la reseña de las efemérides. También nos encontramos con padres que son citados por la directora o por las orientadoras para hablar de sus hijos y que también presencian la ceremonia.

La escuela por medio de su directora hace una invitación abierta a todos los padres de familia para que lunes con lunes acompañen durante los honores a la bandera, de hecho, se brinda apertura a los padres de familia para que asistan cuando lo necesiten cualquier día de la semana para aclarar asuntos sobre aprovechamiento y conducta de los alumnos; aunque es recomendable que se haga con previa cita para poder otorgarles mayor atención. La directora señala al respecto: *"Favorezco la presencia de los padres de familia, que difícilmente esta situación se da en otras escuelas, donde cierran la puerta y difícilmente dan apertura a los padres, esta es una escuela donde sí nos interesa la participación social"*<sup>23</sup>

Por su parte el SAE, también expresa su preocupación por la situación de algunos alumnos con problemas, citando a padres de familia como primer instancia para comunicarse con ellos, además de llamadas telefónicas y en caso de que el

---

<sup>22</sup> Entrevista Directora de la Secundaria No. 95

<sup>23</sup> Directora de la Secundaria No. 95

problema sea mayor se hacen visitas domiciliarias. Ante esto las orientadoras señalan: *"es bastante difícil lograr la presencia de los padres de familia en la escuela ya que se justifican con que trabajan o no tienen tiempo."*<sup>24</sup>

Podemos notar la existencia de disponibilidad por parte de la escuela de dar **asesoramiento y orientación profesional** a los padres de familia sobre asuntos relacionados con sus hijos, aunque prevalecen las resistencias de los padres por las llamadas de atención de la directora.

Buscando integración en la comunidad escolar y sobre todo impulsar la relación entre padres e hijos en la escuela se organizan clases interactivas que son planeadas por cada maestro de acuerdo a los temas que están viendo en su materia, por lo menos una vez cada bimestre, al realizar esto también se busca que los padres hagan conciencia de la importancia de la convivencia con sus hijos, además de que los profesores muestran el tipo de contenidos que se trabajan, cómo se trabajan y cómo se evalúan; con el fin de que los papas también evalúen el desempeño de los maestros. Ante esto es importante expresar lo que dice al respecto la directora: *"Se les pide por favor (dirigiéndose a los padres) que cuando los maestros los convoquen a clase interactiva vengan todos los padres, porque ¿saben qué? vienen 4 o 5 papás, pues se pierde el efecto de una clase interactiva. Una clase interactiva es hacer un trabajo didáctico en el salón, además de la presencia de los 30 o 40 padres de familia, pero si no se presentan pues prácticamente pierde efecto una clase interactiva. Tenemos 3 o 4 clases interactivas a la semana programadas por los maestros y ojalá vengan los papás; no solo los papás son los que tienen la culpa de no venir son ustedes (dirigiéndose a los alumnos) los que no avisan oportunamente que deben de venir a una clase interactiva".*<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Orientadora de la Secundaria No. 95

<sup>25</sup> Directora de la Secundaria No. 95

Por otra parte, también se realizan muestras pedagógicas al finalizar el ciclo escolar, cuyo propósito es dar a conocer el trabajo realizado durante el año. Para ello, se hace una exposición en cada una de las aulas, la cual es visitada por los padres de familia y comunidad interesada.

Estas actividades tienen como propósito dar cuenta a los padres de familia de lo que hacen en la escuela por **centrarse en lo pedagógico**.

Consideramos que desgraciadamente la ausencia a estas actividades por parte de los padres, repercute en el aspecto emocional de los alumnos. Además de que dificulta el cumplimiento del objetivo primordial que se tiene como lo es impulsar la convivencia entre padres e hijos.

La asociación de padres de familia es un componente importante dentro de la escuela, ellos hacen juntas para dar a conocer a la comunidad en general todo lo que se ha hecho, lo que se está haciendo y lo que se tienen planeado hacer, también expresan que no hay suficiente apoyo por parte de los padres; sólo se encuentran 105 padres pertenecientes a esta comisión los cuales son elegidos en cada grupo por medio de votación al inicio del ciclo escolar estos son denominados vocales, posteriormente se realiza una junta en la que se designa al presidente, vicepresidente, tesorero y secretario quienes tienen el cargo durante un año.

La asociación de padres de familia negocia con la comunidad exterior para obtener recursos materiales en apoyo al mantenimiento de la escuela, es así como se ha dado el apoyo de GNP, quien ha otorgado pintura, mientras que se ha obtenido el apoyo delegacional para la mano de obra y otra parte de pintura. Es decir, que dentro de una **Gestión Educativa Estratégica** para que se produzcan cambios e innovaciones en los establecimientos escolares es indispensable que existan además de las instancias externas que los apoyen, como en éste caso GNP, un motor interno que los dinamice y los facilite (Asociación de Padres de Familia)

También organizan Kermesses, rifas, en donde se trata de generar convivencia comunitaria y además obtener recursos económicos para la escuela, de igual manera ellos son quienes organizan el festejo del día del Maestro junto con la directora a quien se le entera y pide autorización previa para realizar cualquier evento.

Para la directora, la asociación de padres de familia es de gran apoyo sobre todo porque en muchas ocasiones la respaldan en la compra de material didáctico o de equipo de mantenimiento.

Todo lo referido anteriormente nos da pauta para decir que los padres de familia como parte de la comunidad escolar son de gran importancia para el desarrollo del trabajo diario, ya que su participación, colaboración y apoyo, con y hacia sus hijos, y con la escuela hacen que se complemente la gestión institucional.

Por otra parte la directora muestra interés porque exista convivencia entre la comunidad escolar, por ejemplo en el receso de las juntas de Consejo Técnico y de Evaluación de Proyecto, se organiza un desayuno al cual son invitados todos los profesores con la finalidad de que haya interacción entre ellos.

También organiza festejos de días importantes, en los cuales busca que la comunidad escolar se reúna, un ejemplo puede ser el día Internacional de la Mujer o el organizar despedida a profesores que se jubilan. Todo esto es realizado con la finalidad de que se de trabajo colaborativo.

En nuestro particular punto de vista podemos decir que la escuela requiere de desarrollar y construir mayor número de estrategias y habilidades para enfrentar la falta de interés de los padres hacia la escuela y hacia el aprovechamiento de sus hijos porque como ya hemos mencionado la Gestión Educativa Estratégica promueve el trabajo en equipo y como parte de éste se encuentran los padres de familia quienes impulsan y son participantes activos para la mejora de la escuela. Una forma en la que se ve representada la participación de los padres es mediante la Asociación de padres de familia.



Por lo tanto la gestión escolar muestra rasgos del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, porque de acuerdo a nuestro punto de vista y análisis presenta las siguientes características: a) anticipar-proyectar, es decir la directora investiga las condiciones particulares de la realidad en la que trabaja, así mismo predice posibles desarrollo de acción; b) concertar-asociar por realizar negociaciones y generar participación entre los actores; c) decidir-desarrollar cuando asume y desempeña con responsabilidad la organización de la Secundaria, cuando busca involucrar a todas las personas de su comunidad generando así un pensamiento sistémico; d) comunicar coordinar es decir informa de manera continua a su comunidad sobre situaciones que se lleguen a presentar en la escuela, así también esta pendiente a las demandas de su comunidad; liderar-animar al momento en que la directora tiene la intención de unir a los integrantes de la escuela, así como de convocar a emprender mejoras para la escuela.

A partir de la revisión hecha a la gestión escolar de la Secundaria 95 por medio de ámbitos, creados con la finalidad de facilitar el análisis de la información en cada uno de ellos, podemos concluir que la gestión que se desarrolla esta compuesta por acciones tanto de enseñanza-aprendizaje, organizativas y sociales vinculadas entre si y realizadas por personas con diversos comportamientos, pensamientos y actitudes que lo hacen ser dinámico, es decir es una gestión en constante transformación, que interpretamos con tendencias normativas, en algunos momentos con despuntes hacia la democracia e innovación siendo estas dos ultimas, características de la Gestión Educativa Estratégica.

#### **4.4 Análisis del estilo de gestión directiva y las competencias que pone en juego.**

De acuerdo a lo planteado anteriormente, el estilo de gestión directiva es la manera en que los directores ponen en práctica su función dentro de la realidad cotidiana de la escuela. Para poner en práctica el estilo de dirección, el director cuenta con su propia historia de vida personal y profesional, por lo tanto el director al interactuar con los actores escolares en distintos escenarios pone de manifiesto su personalidad, su formación profesional y actitud ante el trabajo.

Para la directora hablar de estilo de dirección es: *"en cierta forma, el estilo, marca una conducta a seguir, eso si es bien cierto, tú muchas veces transmites con tu modo de ser, la forma de trabajo que deseas de los demás. Si te ven a ti activo, dinámico, puntual, exigente, organizado, en todos los compromisos, de alguna manera generas esa misma cultura en los demás, entonces, sí es cierto que el director influye en todas las acciones que se llevan a cabo en una escuela.*

*Los que somos directivos y que de alguna manera tenemos el rol de liderazgo está asociado con nuestra forma de vida, a nuestra infancia, inclusive hasta nuestra genética o la herencia que te dejan los padres, que también fueron directivos o líderes de algo. Estoy cierta en que no todas las personas tenemos la capacidad de desarrollar liderazgo, esto tiene que ver mucho con tu marco histórico, con tu forma de crecer en la infancia, tu formación, tus valores y tu autoestima, posiblemente la gente en lo general pueda desarrollar liderazgo, pero tenemos gentes que ya somos innatas para asumir este tipo de compromisos con una comunidad que depende en mucho de lo que tu hagas y decidas, entonces yo pienso que el liderazgo es algo que está considerado o está condicionado a cierto tipo de personas".<sup>26</sup>*

La directora del plantel es egresada de la Normal Superior como maestra de Física y Química, ha tomado aproximadamente 50 cursos los cuales, le dan base para

---

<sup>26</sup> Entrevista a la Directora de la Secundaria No. 95

decir: *"Estoy a nivel de los que cuentan con maestría y doctorado"*<sup>27</sup>. Por otra parte señala: *"Para ser director, no crean que pasé (dirigiéndose hacia los maestros) de dar clases de física y Química a la dirección, llevo bastantes cursos de liderazgo, de gestión escolar, de conocimientos, porque sería una vergüenza que como director no pudiera yo nunca contestar a algo que alguien me pregunte, entonces me preocupo por prepararme; y esto es autoestima, sentir que eres el mejor, sentir que lo vales, pero para eso hay que realizar sacrificios de tiempo."*<sup>28</sup>

Sabemos que la persona que dirige a una comunidad escolar debe contar con un conocimiento amplio, no sólo lo que compete a su trabajo sino tener una visión más amplia; la directora en este caso hace uso del *"poder del experto"* (Antunez, 2001) con el cual demuestra un interés permanente por el aprendizaje continuo que será más eficaz compartiéndolo con los miembros del equipo docente. Para lo cual prevé espacios, tiempos y determinados métodos. Así mismo promueve trabajo en equipo a través del ejemplo que en opinión de los docentes llega a ser excesivo a molestar e incomodar a la demás comunidad escolar.

En cuanto a la opinión que tiene acerca de que está al nivel de una maestría o doctorado no concordamos debido a que consideramos que hay mucha diferencia en tomar cursos que por mucho duran un año a una maestría o doctorado donde el conocimiento que se da es mucho mayor, de más complejidad y que prepara más que un curso. Aparte, pensamos que para poder hacer esta comparación tendría que contar con experiencia de las dos partes.

Llegó a ser directora por su trayectoria como docente durante 22 años y como subdirectora 3 años. Para ella el ser directora significa *"tener ilusión de cambiar muchas cosas, es decir cambiar esto por el otro, es una vocación. El director está obligado a relacionarse con todos, no puedes limitarte solamente a lo administrativo o*

---

<sup>27</sup> Entrevista Directora de la Secundaria No. 95

<sup>28</sup> Junta de Consejo Técnico, Directora de la Secundaria No. 95

*solamente con el SAE (servicio de asistencia educativa) pero realmente debes relacionarte con todos, con alumnos, profesores, trabajadores, administrativos, padres de familia, comunidad escolar, porque de esto depende mucho también la fama que tengas en tu entorno si eres buena o mala escuela”<sup>29</sup>. Para la directora lo más difícil de su función está en: “tratar de entender tantas personalidades diferentes, llevar a cabo una buena relación porque son personalidades y caracteres muy diferentes y entender como funciona cada uno, es todo un proceso.” <sup>30</sup>*

Esto lo observamos cuando la directora se molesta porque parte de su equipo de trabajo no cumple con sus responsabilidades, por ejemplo, la desesperación que le causa la subdirectora por no tener iniciativa propia para hacer sus funciones y tener que estarle recordando en todo momento lo que tiene que hacer. Ante esto señala: *“Ser subdirectora no equivale a ser secretaria de categoría y que estés sentadita en tu escritorio esperando a que te den una orden, se necesita iniciativa que de aquí salga y diga: haber ¿qué voy a hacer?”<sup>31</sup>*

Su reacción ante ello es hacer lo que le toca a la subdirectora, antes de estar enojándose a pesar de que su carga de trabajo aumenta tanto que llega a tener momentos de agobio, pero su sentido de responsabilidad, de profesionalismo y de ética no le permiten descuidar ningún aspecto de la escuela, además de que esto da cuenta de su vocación y amor por lo que hace y a lo cual le ha dedicado prácticamente toda su vida.

Para ella, el ser directivo *“no es estarle sonriendo a todo mundo y te conviertas en el directivo paternalista que se lleva bien con todos. Aquí te “fletas” o lo aceptas, o no sirves para esto y te la pasas chillando todas las tardes porque te purgo que tal persona se pusiera en un plan “x” o “z”, ¡o te fogueas o te fogueas! Y te pones tu coracita y dices, me costo trabajo pero lo logré, entonces acá (refiriéndose a la*

---

<sup>29</sup> Entrevista a la Directora de la Secundaria No. 95

<sup>30</sup> Entrevista Directora de la Secundaria No. 95

<sup>31</sup> Observación a la Directora de la Secundaria No. 95

*subdirectora) está en ese proceso, por lo que mientras le cae el veinte de lo que tiene que hacer o no tiene que hacer, ¡aquí está su servidora haciendo todo!*".<sup>32</sup>

Una de las ventajas que para ella tiene el ser directora es que puede cambiar una conducta determinada: *"se oye mal, pero tienes el poder de cambiar muchas cosas. La satisfacción de ver que muchas cosas han cambiado en tu escuela se debe a que organizaste, a que todas tus inquietudes se ven concretas en una acción que tú estructuras, por ejemplo, las aulas ambientadas y todo eso lo puedes hacer porque eres el director"*<sup>33</sup>. Ante esto, pensamos que la directora se considera la única persona dentro de la escuela con poder para alterar o modificar una situación y en caso de que se dé, la única responsable, lo que puede hacer sentir a los demás integrantes desmotivados. De acuerdo a los comentarios expuestos en los párrafos anteriores, podemos interpretar que presenta características pertenecientes al estilo, como Farjat (1997) lo denomina metódico eficiente ya que mantiene todo bajo control, en orden y exige resultados.

Su padre fue director de escuela y por ello considera que es más un compromiso moral el ser directivo. *"Mi padre antes de fallecer me hizo prometer que llegaría a ser directora, aunque yo era docente de corazón porque me gusta mucho el trabajo en el aula, pero mi padre me hizo ver que tenía y tengo, carácter para ser director. Realmente no me arrepiento de haber tomado este camino ya que me ha dejado muchísimas experiencias muy gratificantes, el hecho de que las personas te reconozcan tu trabajo, que veas los avances de tu escuela y que sepas que tienes las aptitudes de liderar de ser jefe, porque no todos nacen con ese don. Inclusive desde niña, yo jugaba a ser maestra y realmente quien me motivó para llegar a ser directivo fue el compromiso con mi padre de seguir su ejemplo y su camino"*.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Observación a la Directora de la Secundaria No. 95

<sup>33</sup> Entrevista a la Directora de la Secundaria No. 95

<sup>34</sup> Entrevista a la Directora de la Secundaria No. 95

Para ella, la gestión escolar es *“un desempeño, una organización toda una habilidad para poder dirigir una institución en lo global”*<sup>35</sup> además de que para desempeñar su función como gestor es muy bueno conocer diferentes ámbitos escolares.

Por otra parte piensa que los valores universales son prioritarios, *“en una escuela les damos más valores que en su propia familia. Es más fácil sensibilizar a un niño que a un padre de familia, entonces esto es un gran reto”*.<sup>36</sup>

Lo que le enorgullece de la Secundaria que dirige, es que es la única de la zona y de las pocas del Distrito Federal que en su organización tiene salones ambientados.

También le da orgullo que “su secundaria” tiene uno de los mejores niveles académicos, y por eso es considerada Escuela de Calidad, para mantenerlo sólo hay contar con alumnos que funcionen, porque los que no, son víctimas de traslados. De hecho considera que el turno de la tarde es para los “flojitos” como ella misma denomina, o para los de mala conducta, ya que es el turno que necesita más gente de la que sea para mantenerse en vigencia. Por lo que notamos también que en su afán de continuar con la fama de ser una buena escuela, llega a hacer discriminaciones con los alumnos que presentan problemas y que para ella representan barreras, aún cuando también reconoce y está conciente de que la causa principal por la que se comportan así, son la falta de atención, cuidado y apoyo por parte de sus padres; normalmente se refiere hacia a sus alumnos de una manera no del todo amable, comprensiva y respetuosa.

Por otra parte consideramos que tiende a comparar el trabajo de sus compañeros y el nivel académico de la Secundaria con otras, resaltando siempre que “su escuela” es la mejor, aunque a veces la objetividad se vea afectada, al tratar de

---

<sup>35</sup> Directora de la Secundaria No. 95

<sup>36</sup> Observación a la Directora de la Secundaria No. 95

justificar algunas fallas. *"A nosotros como comunidad nos debe de quedar como satisfacción que sí estamos trabajando"*<sup>37</sup>, aunque en la realidad la falta de compromiso y trabajo en equipo afecta el avance de la escuela en general, como se reviso en el ámbito organizativo.

Para la directora el tener este cargo es una responsabilidad en la cual debe haber vocación para darse a los demás y aún cuando en su vida personal surjan imprevistos que pudieran afectarla emocionalmente, para ella el deber está primero: *"ustedes no están para enterarse de mis cosas personales (dirigiéndose a los maestros), pero hoy en la mañana me robaron mi carro, pero mi sentido de responsabilidad me hace estar con ustedes"*.<sup>38</sup>

También es una persona que reconoce cuando un maestro es responsable con su trabajo, aunque la personalidad de éste no sea de su agrado, lo que nos dice que es una persona que no mezcla asuntos personales con el trabajo. Esto lo pudimos ver cuando apoya a profesores a preparar actividades pedagógicas que se presentan en determinado momento aún teniendo diferencias personales, éste apoyo es tanto económico como en material didáctico

La directora ante esto expresa: *"La opinión desde tu punto de vista profesional muchas veces se ve invalidado. Porque anteponen tu apreciación personal y eso no es correcto en una vida profesional, en un centro de trabajo, porque ante todo está tu ética, entonces te puede caer bien o te puede caer mal la persona pero por ética, tu vas a valorar algo con la mayor equidad posible. Desgraciadamente mucha gente aquí se va por el aspecto personal."*<sup>39</sup>

En variadas ocasiones pudimos observar su facilidad y gusto por expresar sus preocupaciones, experiencias, sugerencias e inconformidades, etc. de manera oral,

---

<sup>37</sup> Junta de Consejo Técnico, Directora de la Secundaria No. 95

<sup>38</sup> Junta de Consejo Técnico, Directora de la Secundaria No. 95

<sup>39</sup> Observación a la Directora de la Secundaria No. 95

característica que le da seguridad para dar consejos o estrategias para la mejora, que muchas veces son percibidas como imposiciones.

La directora, resiente mucho estar en este puesto, ya que de algún modo la aísla mucho de la gente y piensa que lamentablemente si familiarizas mucho la gente abusa. Esto lo podemos ver cuando los asistentes de servicio no le regresaron todo el cambio correspondiente al ir a traer un mandado o cuando las secretarias, en especial, la que es su secretaria personal, continuamente se la pasa hablando por teléfono ya sea porque reciba o haga llamadas.

Lo que más le molesta de la Secundaria es que hay compañeros profesores no comprometidos, ni con vocación, la pérdida de valores en los alumnos, la falta de apoyo e interés por parte de los padres de familia y que la subdirectora aún no esté poniendo todo de su parte para cumplir con sus funciones.

Su desempeño diario dentro de la institución, hace notar el interés y la necesidad que tiene en desarrollar su **visión sistémica**, pero desafortunadamente esta intención queda un poco relegada al verse absorbida por lo burocrático, que en general ocupa todo su tiempo, lo cual hace que su interés por dedicarle mayor espacio, atención y tiempo a lo pedagógico se vea afectado, pero aún así no es una directora de escritorio, sino que gusta de salir y relacionarse con la comunidad escolar. Ante esto ella misma señala: *" Todo mundo ha de creer que es un puesto muy cómodo porque te la pasas sentado y la verdad es que no, ahora la gestión del director es muy amplia y por lo tanto implica mucha responsabilidad, la escuela va a funcionar gracias a ti. La SEP está delegando al 100% la gestión de una escuela a través del director, él es el encargado de organizar, de supervisar, de administrar y de ver que el trabajo técnico pedagógico sea el adecuado, de estar checando a los maestros para ver su desempeño, de participación social, dejar a los padres de familia para que participen con la escuela, de elevar la calidad educativa, de que el aprovechamiento escolar sea el mejor; entonces, es una función muy amplia que sinceramente como les decimos a*



*nuestros jefes, los directores nos tenemos que convertir en "Mesías", en los resuelve todo, eres el punto crucial de toda la institución, y algo tiene de razón, el director es quien marca todo"*<sup>40</sup>. Este comentario nos permite conocer el concepto que tiene sobre gestión y al mismo tiempo denota algunos impedimentos para delegar tareas, ya que es notable que cuando trata de hacerlo a alguna persona o grupo este le devuelve las tareas, de tal manera, que los procesos se dilatan en el tiempo y se hacen poco operativo. Entonces, nos encontramos, que como señala Antunez algunas causas son: *"el temor a la crítica cuando la tarea se ejerce de forma inadecuada causando que las personas a quien se les delega la tarea consulten cada paso que deben dar a la directora, que comprueben que no se deposito la suficiente confianza en ellos que la persona en quien se delego plantea problemas en lugar de soluciones y cuando quien delega no lo hace porque le gusta sentirse necesitada y es incapaz de negarse cuando se le solicita ayuda."* (Antunez, 2001)

La imagen que tiene de ella misma va más allá de la de cumplir solamente con sus funciones: *"Soy una directora de mucha entrega, una persona que sabe ser maestra. Entrega, devoción y sacrificio"*<sup>41</sup>. Consideramos que la reflexión personal sobre su trabajo la ha llevado a calificarse de esa manera aunque consideramos que sería mucho mejor si se intercambiaran opiniones al respecto con los miembros de su comunidad escolar.

En su personalidad está presente la seguridad en ella misma lo que en ocasiones le dificulta escuchar y cambiar de opinión, tiene carácter fuerte, cuenta con astucia y a veces, el control del estrés llega a irsele de las manos debido a las presiones y exigencias que recibe desde dentro y fuera de la escuela, es sensible ya que hay cosas que le afectan demasiado, es abierta, sociable, puede tomar decisiones rápidas y le gusta estar presentable.

---

<sup>40</sup> Directora, Secundaria No. 95

<sup>41</sup> Observación de la Directora de la Secundaria No. 95

Todo lo anterior, además de dar cuenta de su personalidad, nos da pie a entender un poco mejor su manera particular de dirigir la institución.

A continuación se analizarán las siguientes competencias: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación dentro de las cuales se identifican e interpretan diversos estilos de dirección.

## TRABAJO EN EQUIPO

Trabajo en equipo lo podemos considerar como un grupo humano que trabaja con fines y metas en común; el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración, solidaridad y negociación, para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos. Una característica principal del trabajo en equipo es la comunicación entre los participantes basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo.

Esta competencia produce relaciones que se consolidan en responsabilidad y compromiso de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar, por lo tanto se facilita la capacidad de resolver problemas y los enfrentan cada uno de ellos como un aprendizaje.

El director debe trabajar en equipo escuchar las necesidades de los maestros y de la demás comunidad y así mantener una buena relación con ellos.

Algunas acciones en las que se ve reflejado el trabajo en equipo dentro de la función directiva son:

Para poder cumplir con las tareas burocráticas y administrativas del funcionamiento escolar, las cuales ocupan la mayor parte del tiempo de su horario de trabajo, se apoya en su equipo administrativo (secretarías, contraloría).

Para entrar a PEC, fue necesario reestructurar su proyecto escolar, tarea que realizó a partir del 2001, la directora menciona: "*yo soy la que en un momento dado*

*integro el proyecto con todo lo que quiero que lleve, pero tengo coordinadores de proyecto, sino me enloquezco con tanta cosa, tengo coordinador de lectura, de valores, de eduquemos para la paz y la subdirectora me lleva el fomento a la comunicación, pero casi siempre la que lo comenta soy yo.*"<sup>42</sup>. Para redactar el proyecto sólo se ha apoyado en Coordinación Sectorial quien indica que es lo que se requiere que lleve el proyecto, aunque cada año presenta un estilo diferente por lo que no siempre es igual.

Este comentario nos da referencia de la existencia del trabajo participativo que aún no ha llegado a concretarse en trabajo de equipo, ya que al estar el diseño del proyecto a cargo de la directora, no se ha permitido el intercambio de ideas, de propuestas, de estrategias, de parte de toda la demás comunidad escolar. Pero al momento de desarrollarlo es necesario el apoyo de la comunidad y es cuando la participación se hace presente al tener coordinadores de los proyectos transversales que supervisen la ejecución de las estrategias por parte de toda la comunidad escolar. Aunque también podemos decir que esta situación es favorable para los maestros, en el sentido de que no les ocupa tiempo más allá de sus horas frente a grupo, pero quedando con sus colegas fuera de sus funciones. *"Así podríamos designar a los equipos de maestros cuyo interés primordial es cumplir únicamente con los preceptos. Se reúnen con la periodicidad mínima y obligatoria que señalan las normas, los temas son siempre los mismos (sólo hace falta comprobar las actas de las reuniones), la reiteración y la rutina son características de sus métodos de trabajo. En la aceptación más burocrática de la expresión se dedican a despachar asuntos. Así hacen de las reuniones de evaluación más un acto administrativo que pedagógico. Les preocupa más enviar, dentro del plazo señalado, los documentos y formularios que se les piden: programas, informes, horarios, actas, etc., que reflexionar su práctica para mejorarla."* (Antunez. 2001)

---

<sup>42</sup> Observación a la Directora de la Secundaria No. 95

Parte de su estilo de gestión directiva es delegar tareas y menciona que *"en un equipo cada quien tiene que realizar cierto trabajo, el hecho de que el director delegue, no significa que se haga irresponsable en cuanto a la responsabilidad de la gestión, el director tiene que delegar porque es imposible que abarque todo, ¡enloquece uno como director."*<sup>43</sup>

Lo anterior nos hace ver que *"frecuentemente se argumenta que delegar sirve para descargar al directivo de las tareas que comporta ejecución directa y facilitar así que desarrolle más desahogadamente las tareas de planificación y control menos delegables"*(Antunez,, 2000), no siendo la opinión de la directora la excepción, y aunque estamos de acuerdo en que es un buen mecanismo para mejorar la dirección de ella misma, también consideramos que es consciente de que se podría utilizar como complemento para que se dé el trabajo en equipo con el cual, puede hacer sentir a su comunidad escolar que le otorga valoración a sus capacidades intelectuales, confianza, reconocimiento, interés de conocer su trabajo, promover una gestión participativa, hacer ver que la acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales, aumenta su sentido de pertenencia a la institución y por ende fomentar los valores de compromiso y responsabilidad; debido a los diplomados a los que ha asistido en donde señala, han tocado estos puntos como parte de las competencias a desarrollar como director.

Observamos que esta acción pocas veces la pone en práctica por temores que ha ido desarrollando ante la observación del comportamiento de su comunidad escolar, entre los que destacan: al error y sus consecuencias, a la pérdida de autoridad, a que las personas delegadas demuestren sus capacidades y destaquen más que ella, a perder el reconocimiento de los logros que por ella ha tenido la escuela, a perder el reconocimiento de ser nombrada Escuela de Calidad. Como menciona Antunez: *"se disminuirán los temores si se sabe promover un clima de confianza y*

---

<sup>43</sup> Entrevista a la Directora de la Secundaria No. 95

*sinceridad entre los miembros del equipo y si se desarrollan prácticas de distribución de tareas teniendo presentes los requisitos para una delegación eficaz y satisfactoria.”*  
(Antunez, 2001)

Es por ello que la directora al distribuir tareas lo que hace es describir a detalle las acciones y estrategias que quiere que se realicen no dando la apertura a las ideas construidas por su misma comunidad.

De entre las actividades que ella dice delegar a sus maestros tenemos: la organización de campañas de lecto-escritura, la organización y realización de clases interactivas, la organización de eventos, y festivales; la responsabilidad de dar seguimiento a tutorías, así como los porcentajes de reprobación.

El aseo del edificio escolar y la conducta de los alumnos durante el descanso, las pone a cargo de comisiones.

También delega la organización del desayuno después de las juntas de Consejo Técnico, el control de gastos económicos y materiales a la contraloría; a la subdirectora le da la responsabilidad total de la escuela en caso de ausentarse por distintos motivos, situación que en muy raras ocasiones sucede.

Es entonces que podemos hacer notar la intención de promover trabajo en equipo al tratar de involucrar a su comunidad en el logro conjunto de la excelencia más no en su construcción tanto en el aprendizaje del alumnado como en el aprendizaje organizacional. Lo que vuelve a demostrar al mencionar: *“El director tiene que delegar, pero si tener muy en cuenta la respuesta de esa delegación, tú le vas a decir a alguien, vas a hacer este trabajo y quiero que me des una respuesta, quiero que organices y me entregues un informe, y me digas como van las cosas, es decir, estamos pendiente de lo que esperamos como respuesta de un trabajo.”*<sup>44</sup>

Siendo que con este último punto no se deja que los demás componentes de la comunidad escolar actúen autónomamente y que no tengan que pedir permiso para

---

<sup>44</sup> Observación a la Directora de la Secundaria NO. 95

cada actuación y hacer uso de su iniciativa no esperando que les digan que hacer y cómo hacerlo.

A partir de esto, podemos pensar en la existencia de una contradicción que pudiera ser también causa de la falta de trabajo colaborativo y es que aún cuando ella misma afirma que la participación de toda la comunidad escolar es esencial para el avance y buen funcionamiento institucional, nos encontramos con lo que podemos llamar exceso de confianza en sí misma a lo que Farjat (1997) hace referencia como aquella persona que tiene tendencias a presentar un estilo metódico eficiente, es decir, posee un alto nivel de exigencia, está convencida de que nadie lo puede hacer mejor que ella misma.

Otra de las acciones que realiza es cuando diariamente se reúne con la subdirectora para tratar asuntos relacionados con horarios de los profesores, hacer cuentas de los gastos que se hacen, aparte de lo que tiene a su cargo la contraloría y que corresponde a cooperativa y a comisión de padres de familia, también toman acuerdos para evaluar grupos cuando se han quedado sin profesor. Con lo que podemos decir que *"el equipo es un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdos respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos."* (Pozner, 2000 módulo IX)

El trabajo que realiza como directora, con respecto al impulso de los valores no se reduce a motivar a los alumnos y ponerlos en práctica, sino que también hace lo propio con los profesores. *"Nuestros muchachos son nuestra materia prima y los tenemos que educar, no es nada más venir a darles una asignatura. ¡Tenemos que darles una educación! Les vuelvo a repetir, el trabajo colaborativo es el que en un momento dado viene a establecer nuestro frente común."*<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Junta de Consejo Técnico, Directora de la Secundaria No. 95

A partir de los cuestionarios aplicados a docentes, S.A.E., administrativos, asistentes de servicio y padres de familia en torno a la función que desempeña la directora, hemos elegido las preguntas relativas al ejercicio del trabajo en equipo, con las cuales hemos obtenido los siguientes resultados. Que en un primer momento presentamos en tablas de manera cuantitativa para facilitar su lectura, estos resultados son antecedentes de la interpretación cualitativa.

Pregunta No. 5

¿Colabora en el proyecto escolar?<sup>46</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Docentes	34	Siempre 85%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 3%
Administrativos	9	Siempre 87%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%
S.A.E.	9	Siempre 78%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%
Asistentes de servicio	5	Siempre 60%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 20%

Pregunta No. 17

¿Me ayuda a pensar en los problemas para así generar diversas alternativas?<sup>47</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Docentes	34	Siempre 29%
		Nunca 9%
		No sabe, no contesta 6%
Administrativos	9	Siempre 37%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%
S.A.E.	9	Siempre 22%
		Nunca 22%
		No sabe, no contesta 11%
Asistentes de Servicio	5	Siempre 20%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%

<sup>46</sup> Vease anexo No. 7, pagina xi, graficas no. 5

<sup>47</sup> Vease anexo No. 7, página xv, gráficas no. 17

Pregunta No. 8

¿Tiene usted alguna función en las comisiones de la escuela?<sup>48</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Padres	24	Si 13%
		No 75%

De acuerdo a los resultados podemos ver que la comunidad participa dentro de los objetivos de la escuela y en las actividades que se requieren sin embargo notamos que es necesario que su participación impulse a la transformación de la gestión para lo cual es necesario que se consolide a partir de redes de trabajo colaborativo.

La directora está conciente de la importancia que tienen los padres de familia para el impulso del aprendizaje de los alumnos y para la mejora de la escuela. Por ello también es importante integrarlos al trabajo en equipo mediante estrategias como lo pueden ser juntas, reuniones, clases interactivas, organización de eventos y la relación estrecha que guarda con la Asociación de Padres de Familia quienes son su primer vínculo con el resto de los papás.

Por lo tanto, podemos mencionar que existen padres que apoyan el trabajo conjunto en la escuela y que se comprometen con ella y con sus hijos, apoyando a la institución a elevar la calidad educativa y a observar por ellos mismos el desafío que diariamente tienen que enfrentar los profesores y esto, para la directora, es motivo de agradecimiento y felicitación. Por ejemplo, referente a una libreta en la cual los padres, quienes fungieron como observadores de clase, registraron conductas negativas por parte de los alumnos, la directora señala que *"la libreta se autorizó para que se organizaran y se organizaron muy bien con ayuda del señor (dirigiéndose a un padre), que fue el monitor de todo esto, para que los padres acudieran para vigilar y ser observadores nada más, cosa que cumplieron cabalmente, fueron muy respetuosos,*

---

<sup>48</sup> Vease anexo no. 7, página xxxi, gráfica no. 8



*muy colaborativos. Además agrego a usted señor mi agradecimiento (dirigiéndose al mismo papá) ha sido un gran colaborador, han sido todos muy respetuosos, yo los felicito porque los papás han demostrado ese respeto, fueron observadores, jamás intervinieron en nada que vaya en contra del apoyo que les pedimos en la escuela; por eso, las puertas de esta escuela siguen abiertas para los padres, siempre, porque la participación social, es uno de los puntos importantes del trabajo de esta institución. ¡Gracias a todos los papás que colaboraron! Pero hay que ser concientes, hay cosas que escapan de nuestro control y no podemos meternos a cada una de las casas a ver como viven las familias, cómo educan a sus hijos, cada quien ya sabe.”<sup>49</sup>*

La directora trabaja en conjunto con la Asociación de Padres de Familia quienes le apoyan para la compra de material o en la organización de eventos como lo es el Día del Maestro, lo cual permite que se dé una convivencia más cotidiana y de confianza, ya que pueden acudir más libremente a visitar a la directora para hacer cuentas o atender encargos y necesidades que por medio de ellos se puedan cubrir, por ejemplo como la misma directora menciona *“es difícil conectarse con empresas, yo me he valido de la Asociación de Padres de Familia que han hecho contactos importantes”<sup>50</sup>*. Por mencionar alguno, han conseguido el apoyo del Grupo Nacional Provincial para que les ayude con pintura para la escuela.

Otra acción en la que la directora desarrolla la competencia de trabajo en equipo es en la junta de Consejo Técnico en las cuales por medio de la participación de los maestros mediante la aportación individual con la cual dan a conocer los resultados obtenidos de los proyectos transversales que se están trabajando, así como dando apertura a que entre todos se ayuden a dar soluciones, buscando aumentar de esta manera la motivación y sentido de pertinencia dentro de un equipo de trabajo.

---

<sup>49</sup> Junta con Padres de Familia, Directora de la Secundaria No. 95

<sup>50</sup> Observación a la Directora de la Secundaria No. 95

Como conclusión de esta competencia podemos mencionar que la directora hace uso del trabajo en equipo con tres principales propósitos:

- ⇒ Educativo ya que mediante el ejercicio del apoyo de actividades que tienen que ver con las acciones que se llevan a cabo en la escuela, pretende preparar y capacitar a los miembros de la comunidad escolar para un buen funcionamiento institucional.
- ⇒ Gestor entendiendo como la contribución que tiene que hacer la comunidad escolar en las tareas de organización y funcionamiento institucional.
- ⇒ De control social porque permite a los padres de familia participar de procesos de supervisión de la actividad general de la escuela por ejemplo en aspectos docentes mediante las clases interactivas.

Por último coincidimos con Antunez en señalar que *"es evidente que el trabajo escolar resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla de manera colaborativa y en grupo donde la participación es fluida. Ahora bien, los miembros de la comunidad escolar no siempre están dispuestos a participar. El caso es especialmente difícil de resolver si esa actitud individualista y poco solidaria se manifiesta ente algunos miembros del profesorado."* (Antunez, 2000)

Ante estas actividades en donde trata de poner en práctica la competencia de trabajo en equipo interpretamos que muestra una tendencia a organizar, planificar, tener todo bajo control y exigir resultados lo cual es característico del estilo de "metódico eficiente".

## LIDERAZGO

Como ya hemos mencionado el liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de objetivos por medio del convencimiento evitando hacer uso del autoritarismo. *"El carácter que asume y práctica un líder*

*modelan su estilo a su vez, si este tiene como objetivo desarrollar una gestión que alcance efectividad y calidad en el liderazgo.” (Farjat, 1997)*

El liderazgo dentro de la figura directiva se hace presente cuando:

Planea, organiza y dirige las juntas de Consejo Técnico y de Evaluación; en la primera aprovecha el tiempo para compartirlas, como ella misma señala, el conocimiento que ha adquirido durante los cursos que ha tomado; con lo cual trata de impulsar el aprendizaje organizacional, es decir, *“los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto observación”.* (Pozner, 2000, módulo II) Por lo que podemos interpretar la presencia del estilo negociador e integrador, en donde se busca involucrar a la comunidad escolar haciéndola sentir parte de la tarea educativa.

Las juntas normalmente tienen el propósito de informar acerca de lo que desea hacer y tomar decisiones de forma conjunta para lo cual comúnmente utiliza la votación. También hace presentación de todo lo que en el mes se ha adquirido; sobre todo si tiene que ver con Tecnología como últimamente lo fue el cañón y la Laptop

En la segunda, se hace una evaluación conjunta del avance, retroceso o estancamiento de los proyectos transversales que son expuestos por sus coordinadores quienes directamente señalan a los compañeros docentes que no trabajan como se debía con los proyectos, aprovechando la presencia de la directora quien incentiva a integrarse y participar y quien a la vez felicita a quienes hacen un buen trabajo y esfuerzo. Esto también lo relacionamos con un estilo del director el de negociador e integrador esto significa *“que el liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, convoca y motiva a la gente a emprender mejoras y transformaciones”* (Pozner, 2000 módulo II).

Cuando surge alguna problemática la directora está dispuesta a atenderla inmediatamente y a hablarlo con las personas involucradas, un ejemplo fue cuando

por falta de vigilancia en la puerta, se suscitó la intromisión de un exalumno que fue expulsado por mala conducta y por faltas al respeto a los profesores. Lo que provocó que la directora convocara a una junta con los asistentes de servicio quienes son los encargados de vigilar las puertas.

En la junta que realizó les recordó sus funciones e hizo que reafirmaran la importancia de su trabajo diciéndoles *"ustedes son el filtro de la escuela"*<sup>51</sup> les dio algunas recomendaciones para que no volviera a suceder un acontecimiento igual o parecido, así mismo, la directora se comprometió a apoyarlos, haciendo un formato sobre los requisitos que hay que cumplir para ingresar a la escuela siendo persona externa y pegándolo afuera de la misma a la vista de la comunidad.

También aprovechó para motivarlos, para lo cual dijo: *"la comunidad escolar somos todos; todos y cada uno de nosotros somos importantes, ustedes son una parte importante de la escuela, una parte muy valiosa, su autoestima debería estar muy alta porque son personas imprescindibles en un plantel, de ustedes depende que se mantenga una imagen de limpieza"*<sup>52</sup>. Además, refiriéndose al todavía no logrado trabajo en equipo, agrega: *"reconozco nuestro fracaso, no hemos logrado la interacción al igual que las secretarías, todos ustedes son valiosos y respetuosos, los aprecio y me interesa la calidad de su trabajo, tan son importantes, que son de las personas que con más frecuencia les compró material. Si ustedes trabajaran en equipo, sería un equipo fabuloso, pero siempre se están echando la culpa unos a otros. Yo ya tengo bien puesta la camiseta de la Secundaria 95, ahora póngansela ustedes, quieran a su escuela"*<sup>53</sup>. Tenemos aquí la presencia del estilo social ya que muestra interés en construir un buen clima de trabajo. Así mismo encontramos otra de las funciones del director mencionados por Pozner como lo es la de *"concertar-asociar, es decir son los procesos de la negociación y la generación de amplias redes de trabajo*

---

<sup>51</sup> Directora de la Secundaria No. 95

<sup>52</sup> Directora, Junta con Alumnos Secundaria No. 92

<sup>53</sup> Directora, Junta con Alumnos, Secundaria No. 95

que posibilitaran la convergencia de múltiples actores y su participación". (Pozner, 2000 módulo II) y además utiliza su principio "humano" (Antúnez, 2000), para motivar y delimitar las funciones de su personal, ya que consideramos que utilizó un lenguaje y expresión muy adecuado para hacer sentir a esta parte de la comunidad escolar como tal, en lo que coincidimos, no es valorado como debería por parte de los mismos.

Mediante la observación que hicimos de sus actividades, podemos decir que realmente es una persona comprometida con el prestigio de su escuela demostrándolo con la excesiva pasión y entrega que tiene al hacer sus actividades y al decirle y recordar a sus compañeros sus responsabilidades, aunque en ocasiones las necesidades e inquietudes pedagógicas de su comunidad escolar queden descuidadas por lo que consideramos necesario poner mayor atención en ejercer un **liderazgo pedagógico** que es denominado en el Modelo de Gestión Educativa Estratégico como un punto clave al mencionar "*No me voy a cansar de decirselos hasta que no nos conscientísemos que aquí en la escuela tiene que haber trabajo colaborativo de todos*"<sup>54</sup> ya que siente que **de ella depende el funcionamiento institucional** y le es necesario motivar a que se de una **transformación** en la forma de trabajar dentro del centro escolar para lo cual es necesario **concretar, acompañar, comunicar, motivar e inspirar**.

Aunque esto se ve afectado y pareciera que su autoritarismo está de por medio ante la desesperación y enojo que siente al ver que tanto profesores, prefectos, orientadoras, y asistentes de servicio no ponen mucho de su parte para lograrlo, causa también de su personalidad de la directora, quien sin tener total conciencia de lo que provoca su conducta. En su afán por tener todo bajo control y en orden se adjudica mucha responsabilidad, y es coercitiva lo que lleva a impedir el trabajo colaborativo y a no escuchar tanto como lo quiere o lo señala, ya que es un persona con tanta confianza en ella misma que de alguna manera se provoca dudas en dársela a sus

---

<sup>54</sup> Directora, Secundaria No. 95

demás compañeros y más aún cuando éstos no hacen mucho por ganarla. Ante esto interpretamos que hay presencia del estilo metódico eficiente ya que gusta de la planificación, de tener todo bajo control y exigir resultados.

Es posible identificar inconsistencias en su trabajo como directivo sobre todo cuando trata de convocar a trabajar en equipo, a participar y asumir responsabilidades y no se dan las pautas necesarias ya que solamente se dan las indicaciones de cómo hacer el trabajo. Lo cual impide que se logre una participación activa al interior del equipo de trabajo brindando el espacio necesario para que cada miembro opine, informe, decida, actúe y evalúe el proceso y los resultados.

Recordando que la participación dentro de los equipos de trabajo no se remite a solo dar opiniones o cumplir con las funciones asignadas como lo requiere la autoridad, es también el tener la confianza para intervenir con iniciativa propia, haciendo uso de la imaginación y creatividad como lo señala Farjat *"la participación es la ruta positiva para desarrollar el sentido de pertinencia, con espíritu cooperativo en la solución de problemas comunes."* (Farjat. 1997) siempre y cuando el líder este dispuesto a cuidar y mantener dicho espíritu cooperativo entre sus compañeros.

A partir de los cuestionarios aplicados a docentes, S.A.E., administrativos, asistentes de servicio, padres de familia y alumnos en torno a la función que desempeña la directora, hemos elegido las preguntas relativas al ejercicio del liderazgo, con las cuales hemos obtenido los siguientes resultados. Que en un primer momento presentamos en tablas de manera cuantitativa para facilitar su lectura, estos resultados son antecedentes de la interpretación cualitativa.

Pregunta No. 2

¿Asesora cuando se requiere?<sup>55</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>	
Docentes	34	Siempre	55%
		Nunca	6%

<sup>55</sup> Vease anexo no. 7, páginas x,xv,xix,xxv, gráficas no. 2

		No sabe, no contesta	6%
Administrativos	9	Siempre	50%
		Nunca	25%
		No sabe, no contesta	0%
S.A.E.	9	Siempre	67%
		Nunca	0%
		No sabe, no contesta	0%
Asistentes de servicio	5	Siempre	40%
		Nunca	0%
		No sabe, no contesta	0%

Pregunta No. 3

¿Comprueba y verifica que cada persona desempeñe adecuadamente sus tareas?<sup>56</sup>

Población	No. de encuestados	Resultados	
Docentes	34	Siempre	47%
		Nunca	3%
		No sabe, no contesta	3%
Administrativos	9	Siempre	50%
		Nunca	0%
		No sabe, no contesta	0%
S.A.E.	9	Siempre	56%
		Nunca	11%
		No sabe, no contesta	11%
Asistentes de servicio	5	Siempre	20%
		Nunca	20%
		No sabe, no contesta	0%

Pregunta No. 6

¿Reconoce individual y grupalmente las mejoras que se producen?<sup>57</sup>

Población	No. de encuestados	Resultados	
Docentes	34	Siempre	38%
		Nunca	6%
		No sabe, no contesta	6%
Administrativos	9	Siempre	50%
		Nunca	13%
		No sabe, no contesta	0%
S.A.E.	9	Siempre	33.5%
		Nunca	22%
		No sabe, no contesta	11%
Asistentes de servicio	5	Siempre	20%
		Nunca	0%
		No sabe, no contesta	20%

<sup>56</sup> Vease anexo no. 7, páginas xi,xvi,xx,xv, gráficas no. 3

<sup>57</sup> Vease anexo no. 7, páginas xi,xvii,xxi,xxvi, gráficas no. 6

Pregunta No. 7

¿Me trata con respeto y educación?<sup>58</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Docentes	34	Siempre 64%
		Nunca 6%
		No sabe, no contesta 3%
Administrativos	9	Siempre 25%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%
S.A.E.	9	Siempre 56%
		Nunca 22%
		No sabe, no contesta 0%
Asistentes de servicio	5	Siempre 40%
		Nunca 20%
		No sabe, no contesta 0%

Pregunta No. 10

¿Me apoya para que lleve a cabo cambios y mejoras en mi trabajo?<sup>59</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Docentes	34	Siempre 29%
		Nunca 6%
		No sabe, no contesta 3%
Administrativos	9	Siempre 25%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%
S.A.E.	9	Siempre 33.5%
		Nunca 22%
		No sabe, no contesta 0%
Asistentes de servicio	5	Siempre 40%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%

Pregunta No. 11

¿Promueve la adquisición y desarrollo de nuevas competencias (conocimientos y habilidades)?<sup>60</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Docentes	34	Siempre 44%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 3%
Administrativos	9	Siempre 63%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%

<sup>58</sup> Vease anexo no. 7, páginas xii,xvii,xxi,xxvi, gráficas no. 7

<sup>59</sup> Vease anexo no. 7, páginas xii,xviii,xxii,xxvii, gráficas no. 10

<sup>60</sup> Vease anexo no. 7, páginas xiii,xviii,xxii,xxvii, gráficas no. 11





¿Siento que me dedica el tiempo que necesito?<sup>63</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Docentes	34	Siempre 26%
		Nunca 12%
		No sabe, no contesta 0%
Administrativos	9	Siempre 0%
		Nunca 13%
		No sabe, no contesta 0%
S.A.E.	9	Siempre 33%
		Nunca 22%
		No sabe, no contesta 0%
Asistentes de servicio	5	Siempre 40%
		Nunca 40%
		No sabe, no contesta 0%

Pregunta No. 3

¿Normalmente en las juntas con padres de familia esta presente la directora o cuando los convoca?<sup>64</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Padres	24	Si 75%
		A veces 4%
		Nunca 4%

Pregunta No. 4

¿Cómo califica usted el funcionamiento de la escuela?<sup>65</sup>

Padres	24	Muy bueno 17%
		Bueno 58%
		Normal 8%
		Regular 17%

Pregunta No. 5

¿Considera usted que el funcionamiento de la escuela se debe a la forma de dirigir de la directora?<sup>66</sup>

Padres	24	Si 84%
		No 8%
		Quizás 4%
		A ella y a su equipo de trabajo 4%

Pregunta No. 9

En caso de pertenecer a una comisión ¿Cómo llega usted al cargo?<sup>67</sup>

Padres	24	Votación 60%
		Convocatoria e invitación 20%
		Iniciativa propia 20%

<sup>63</sup> Vease anexo no. 7, páginas xiv,xix,xxiii,xxviii, gráficas no. 15

<sup>64</sup> Vease anexo no. 7, página xxx, gráfica no. 3

<sup>65</sup> Vease anexo no. 7, página xxx, gráfica no. 4

<sup>66</sup> Vease anexo no. 7, página xxx, gráfica no. 5

<sup>67</sup> Vaese anexo no. 7, página xxxii, gráfica no. 9

Pregunta No. 4

¿Estas de acuerdo con las reglas de la escuela?<sup>68</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Alumnos	50	Si 56%
		No 6%
		Me da igual 2%

Pregunta No. 5

¿Normalmente en que situaciones puedes verte con la directora?<sup>69</sup>

Alumnos	50	Cuando tengo mala conducta 38%
		Ceremonias 38%
		En ninguna 10%

Pregunta No. 6

¿Si tuvieras la oportunidad de expresarle un comentario a tu directora, cuál sería?<sup>70</sup>

Alumnos	50	Que no cambie 32%
		Que cambie su carácter 24%
		Se acerque con los alumnos 20%

Mediante los resultados expuestos podemos notar que su comunidad considera que el desarrollo del liderazgo es idóneo, ya que hasta el momento la escuela a alcanzado las metas que se ha fijado a través del trabajo que ha hecho la directora, sin embargo cabe señalar que este liderazgo requiere de más impulso para poder realizar un trabajo colaborativo con su comunidad como lo señala la Gestión Educativa Estratégica.

Algo que podemos incluir dentro del liderazgo pedagógico son los cursos de los maestros, que la directora les organiza y los motiva a asistir y que también son parte del aprendizaje organizacional. Apoya a los maestros en actividades pedagógica, aún sacrificando tiempo que ya no corresponde a su horario de trabajo, además, si es necesario brinda espacio dentro de la escuela, aún su oficina para que trabajen con más tranquilidad, apoyándolos también con el material necesario. Así mismo se interesa en que su comunidad escolar continúe aprendiendo y de igual manera, se incorpore a trabajar en equipo ya que *"consolida la responsabilidad y el compromiso"*

---

<sup>68</sup> Vease anexo no. 7, página xxxiii, gráfica no. 4

<sup>69</sup> Vease anexo no. 7, página xxxiv, gráfica no. 5

<sup>70</sup> Vease anexo no. 7, gráfica xxxiv, gráfica no. 6

(Pozner, 2000 módulo IX), tratando de entrar a una concepción de organización en la gestión, por lo que podemos interpretar la presencia del estilo negociador e integrador Farjat (1997) debido a que tiene la intención de integrar a los maestros en la tarea educativa y de aprendizaje.

Otra característica de liderazgo es cuando la directora se encuentra al pendiente de la falta de maestro en un grupo y al llegar a dos inasistencias por parte de éste, la estrategia que utiliza es el poner a un profesor(a) sustituto(a), con el cual se trabajen los contenidos correspondientes, para que no exista atraso en el aprendizaje. En las ocasiones que su tiempo le permite, supervisa las clases y apoya al profesor sustituto.

La directora es una persona muy apegada a la normatividad, en primera porque siente que tiene que dar ejemplo y en segunda, porque considera que su función está continuamente vigilada por la inspección, ya que sus oficinas se encuentran dentro del edificio escolar, exactamente debajo de la dirección, además piensa que es importante hacer las cosas como se deben para que no existan quejas, ni conflictos relativos a esto, por lo que podemos decir que es precavida siendo esto un rasgo donde se manifiesta su estilo formal-normativo que como Farjat (1997) menciona es aquel en el que la directora se preocupa por cumplir con el reglamento teniendo bajo control el funcionamiento de la escuela buscando quedar bien con las autoridades superiores.

Acerca de la normatividad opina: *"El tener que aplicar la norma lamentablemente a veces, es necesario, si pensamos que todas las acciones de los seres humanos en un ambiente social en el que vivimos depende de normas. Normas en la familia, normas en el trabajo, normas en la escuela, normas en tu propia vida; tú llevas una organización A veces dialogando se logran muchas cosas, a veces si tienes*

*que aplicar la norma para poder establecer ciertos limites, de hecho un 80% de todo lo que ocurre en una escuela, lo logras con el diálogo.”<sup>71</sup>*

Lo que nos hace considerar que ésta es una causa que hace exigirse demasiado a ella misma y a los demás y que también impide hacer uso de la “*plasticidad*” (Farjat, 1997) para tomar decisiones lo que es también característica del liderazgo que desarrolla.

Algunos momentos en que la directora aplica la normatividad son cuando levanta actas administrativas por excesivo ausentismo por parte de profesores y cuando llama la atención y da sanciones a alumnos hasta llegar a suspenderlos o cambiarlos de turno.

Toma decisiones acerca de la organización de la escuela de manera rápida. Organiza juntas emergentes ante situaciones imprevistas, es decir hace uso del etilo al cual denomina Farjat como metódico eficiente porque al tener la habilidad para pensar y actuar ante situaciones inesperadas obtiene tranquilidad al tenerlas bajo control.

Ante esto, consideramos que la directora se interesa en ejercer liderazgo pedagógico porque trata de concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa, ya que también, pensamos que la escuela no es solo para aprender conocimientos técnicos, también está (sobre todo en estos tiempos) para rescatar a alumnos por medio de la inculcación de valores que le dan un sentido más humano a la escuela. Podemos decir, que ella como gestor, coincide con Pozner cuando esta señala *“cada proyecto es pequeño cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de la calidad de cada cambio y de esta forma inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable”* (Pozner, 2000, módulo II)

---

<sup>71</sup> Entrevista con la Directora de la Secundaria No. 95

Por lo tanto se puede concluir que conforme a las características que hemos observado de su liderazgo podemos determinar que es de tipo transaccional, orientado al logro y cumplimiento de tareas, que en este caso está enfocado a lograr el reconocimiento y la calidad institucional. "Consiste básicamente en realizar ciertos convenios entre el líder y los miembros del equipo, de forma tal que las condiciones de trabajo y las necesidades de estos sean plenamente satisfechos, a cambio de que ellos orienten su trabajo hacia el logro de metas preestablecidas." (Farjat, 1997) Lo que se ve reflejado en acciones como lo es, cuando la directora satisface peticiones de los maestros, por ejemplo de días económicos o permisos a cambio del compromiso en el trabajo de los mismos. Al no obtener a cambio el cumplimiento del compromiso, llega a hacer uso de su autoridad imponiendo las actividades que deben cumplir, lo cual impide dar paso al liderazgo transformacional, además de que el peso de su estilo normativo Farjat (1997), así como el interés por aumentar su proyección como directora y como escuela hacia el exterior, le complica el continuar con su intención de generar un estilo de gestión escolar democrático, abierto e innovador.

## COMUNICACIÓN

La comunicación como competencia va más allá de su forma tradicional de emisor-mensaje-receptor; ya que es una de las principales competencias profesionales y herramientas con la que debe contar una directora para llevar su gestión por el buen camino buscando la calidad. De la misma forma es importante que el director esté enterado de lo referente a la normatividad de la institución y de los objetivos que se quieren lograr para que su trabajo vaya en el sentido de cumplir los objetivos planteados pero sin alterar o transgredir la misma normatividad; esto hará que la institución se transforme por medio de la gestión que se haga y no dejando de lado la capacidad del director para ejercer liderazgo.

La comunicación en este nuevo sentido se puede identificar en dos escenarios en la institución escolar; el primero de ellos es dentro de la escuela que es lo que posibilita el funcionamiento de la escuela y el segundo de ellos es fuera de la escuela, en el que tiene contacto con la ciudadanía.

A través de la competencia de comunicación los participantes de la institución escolar conviven de manera colectiva con una visión positiva y optimista; los mensajes que se transmiten entre ellos les dan la posibilidad de participar en las decisiones que se tomen para el mejoramiento de la escuela.

La comunicación es algo más que un lenguaje verbal. *"También es posible por otros medios: miradas, gestos, ruidos, silencios, imágenes, acciones."* (Pozner, 2000, Módulo IV) En este caso una acción de comunicación la expresa la directora al llegar a las 7:00am. Y estar presente durante la formación de los alumnos y en las ceremonias cívicas, con lo cual pretende inculcar el valor de la puntualidad y responsabilidad dando ella misma el ejemplo

La competencia de comunicación se refleja cuando la directora señala: *"Les dije a los maestros que les toca la ceremonia que fueran breves y escuetos y que más que nada el material visual que presenten sea elocuente, ni una ceremonia muy, muy ni tan, tan, porque aquí ha habido ceremonias hermosas, muy bien preparadas, con material muy visual, como también ha habido ceremonias que la verdad hasta da pena"*<sup>72</sup>. Aquí, además de transmitir un mensaje, la comunicación lleva adheridos compromisos que vinculan a los profesores, alumnos y a la misma directora ya que se encuentra al pendiente de la organización y realización de las ceremonias, durante la semana, se da tiempo para atender a los profesores que son los encargados por esa ocasión de realizarla, escucha sus propuestas y da su opinión o sugerencias. También reconoce su esfuerzo ante toda la comunidad escolar al término de la misma, si es que a su criterio, la ceremonia fue buena y sino, también se los señala. Acción que puede

---

<sup>72</sup> Directora de la Secundaria No. 95

halagar o desmotivar a los profesores según sea el comentario, por lo explicado en párrafos anteriores, podemos hacer referencia al uso del estilo metódico eficiente, Farjat (19997) ya que la directora se encuentra al pendiente de las actividades y acciones que se llevan a cabo partiendo de los objetivos que se quieren alcanzar.

La comunicación es manifestada por la directora al redactar oficios dirigidos a las autoridades o a los profesores, donde les comunica las actividades del mes, las fechas de evaluación y entrega de éstas, la realización de algún curso donde sea conveniente que asistan, ya sea externo o interno a la institución. También redacta la rendición de cuentas de PEC cada bimestre y el informe de lo que se ha hecho del proyecto cada trimestre. Toma y hace llamadas telefónicas a la SEP, a coordinación sectorial, con otros directivos, para pedir presupuestos e información sobre cursos; atiende a docentes o a demás personal que quiera tratar asuntos con ella o quien llega del exterior. Esta expresión de distintas prácticas de comunicación es apoyo para hacer más sencillo el quehacer diario de la dirección.

La directora está al pendiente de la organización que se hace de la cooperativa escolar, manda llamar a los profesores o al personal con el que no está contenta con su trabajo para intercambiar puntos de vista. El efecto que pretende esta comunicación es reforzar las interacciones y mantener un clima de cordialidad laboral, por lo que su estilo social, Farjat (1997) se encuentra presente, al intentar construir un ambiente favorable de trabajo haciendo relaciones interpersonales gentiles.

Por otra parte, anteriormente ella era la encargada de checar las tarjetas de asistencia de los profesores, lo que le ocupaba gran parte de tiempo. Pero ahora, ya cuenta con una máquina checadora en donde cada uno de los profesores y del personal se hace responsable de pasar su tarjeta siendo también una forma de mostrar confianza en ellos. Solamente cuando requiere de tratar o enterar un asunto con ellos lleva a su escritorio, el tarjetón del profesor correspondiente, para que cuando vaya a registrar la hora de su salida, pueda hablarle del asunto que quiere. Consideramos que



al hacer esto, está presente una estrategia de comunicación que le permite interactuar con los docentes, y al mismo tiempo éstos, aprovechan la oportunidad para expresarle algún comentario, duda, sugerencia o queja, si es que la tienen por lo que podemos ver que: *"potencia el fortalecimiento de comunicaciones recíprocas en las que no sólo todos pueden hablar con todos, sino que además, todos pueden intercambiar los roles de hablantes y oyentes"* (Pozner, 2000 módulo IV]

Así mismo como ya hemos mencionado, la directora expresa su preocupación por la falta de valores existentes en los jóvenes a nivel nacional, y es por ello que dentro de su papel y aún la limitante del tiempo, se interesa por acercarse a los alumnos y hablarles un poco sobre ello. *"No hay un solo día en que no les hablemos a los muchachos de valores, cuando tengo un rato libre voy a platicar con los grupos, a tratar de sensibilizarlos, muchas veces, nosotros como escuela les damos más valores que en su propia familia, que en su propia casa"*<sup>73</sup>. De hecho, su proyecto escolar se llama "Armonizando la comunicación con valores", y además piensa que es un trabajo conjunto en el que como docentes tienen que predicar, con el ejemplo, lo cual forma parte del curriculum oculto.

A partir de los cuestionarios aplicados a docentes, S.A.E., administrativos, asistentes de servicio, padres de familia y alumnos en torno a la función que desempeña la directora, hemos elegido las preguntas relativas al ejercicio de comunicación, con las cuales hemos obtenido los siguientes resultados. Que en un primer momento presentamos en tablas de manera cuantitativa para facilitar su lectura, estos resultados son antecedentes de la interpretación cualitativa.

---

<sup>73</sup> Directora de la Secundaria No. 95

Pregunta No. 1

¿Describe con claridad los objetivos y tareas de mi puesto? <sup>74</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Docentes	34	Siempre 44%
		Nunca 6%
		No sabe, no contesta 3%
Administrativos	9	Siempre 50%
		Nunca 13%
		No sabe, no contesta 0%
S.A.E.	9	Siempre 56%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%
Asistentes de servicio	5	Siempre 40%
		Nunca 20%
		No sabe, no contesta 0%

Pregunta No. 4

¿Me comunica cómo hago el trabajo y qué espera de mí? <sup>75</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Docentes	34	Siempre 29%
		Nunca 12%
		No sabe, no contesta 3%
Administrativos	9	Siempre 25%
		Nunca 13%
		No sabe, no contesta 0%
S.A.E.	9	Siempre 34%
		Nunca 22%
		No sabe, no contesta 0%
Asistentes de servicio	5	Siempre 60%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%

Pregunta No. 8

¿Me informa de manera oportuna sobre las decisiones que afectan a mi trabajo? <sup>76</sup>

<b>Población</b>	<b>No. de encuestados</b>	<b>Resultados</b>
Docentes	34	Siempre 30%
		Nunca 9%
		No sabe, no contesta 3%

<sup>74</sup> Vease anexo no. 7, páginas x,xv,xx,xxiv, gráficas no. 1

<sup>75</sup> Vease anexo no. 7, páginas xi,xvi,xx,xxv, gráficas no. 4

<sup>76</sup> Vease anexo no. 7, páginas xii,xvii,xxi,xxvi, gráficas no.8

Administrativos	9	Siempre 38%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%

S.A.E.	9	Siempre 33%
		Nunca 22%
		No sabe, no contesta 0%

Asistentes de servicio	5	Siempre 0%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%

Pregunta No. 9

¿Transmite claramente la misión y visión de nuestra escuela?<sup>77</sup>

Población	No. de encuestados	Resultados
Docentes	34	Siempre 61%
		Nunca 3%
		No sabe, no contesta 3%
Administrativos	9	Siempre 50%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%
S.A.E.	9	Siempre 67%
		Nunca 11%
		No sabe, no contesta 0%
Asistentes de servicio	5	Siempre 20%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%

Pregunta No. 14

¿Es accesible y abierta?<sup>78</sup>

Población	No. de encuestados	Resultados
Docentes	34	Siempre 38%
		Nunca 9%
		No sabe, no contesta 3%
Administrativos	9	Siempre 37%
		Nunca 0%
		No sabe, no contesta 0%
S.A.E.	9	Siempre 34%
		Nunca 33%
		No sabe, no contesta 0%

<sup>77</sup> Vease anexo no. 7, páginas xii,xvii,xxii,xxvi, gráficas no.9

<sup>78</sup> Vease anexo no. 7, páginas xiv,xviii,xxiii,xxviii, gráficas no. 14

Asistentes de servicio	5	Siempre 0%
		Nunca 20%
		No sabe, no contesta 0%

Pregunta No. 16

¿Escucha activamente a los demás?<sup>79</sup>

Población	No. de encuestados	Resultados
Docentes	34	Siempre 32%
		Nunca 18%
		No sabe, no contesta 0%
Administrativos	9	Siempre 37%
		Nunca 13%
		No sabe, no contesta 0%
S.A.E.	9	Siempre 32%
		Nunca 22%
		No sabe, no contesta 0%
Asistentes de servicio	5	Siempre 0%
		Nunca 20%
		No sabe, no contesta 0%

Pregunta No 1

¿Ha trabajado alguna situación o asunto con la directora?<sup>80</sup>

Población	No. de encuestados	Resultados
Padres	24	Si 50%
		No 25%
		Nunca 9%

Pregunta No. 2

¿Cómo considera que es la forma de dirigirse de la directora hacia los padres de familia?<sup>81</sup>

Padres	24	Cordial 79%
		Firme 8%
		Difícil 13%

Pregunta No. 6

¿La directora los invita a participar dentro de los eventos?¿Cómo les da a conocer la invitación?<sup>82</sup>

Padres	24	Si los invita 8%
		Si en ceremonias 17%
		Abstención 8%

Pregunta No. 7

<sup>79</sup> Vease anexo no. 7, páginas xiv,xix,xxiv,xxviii, gráficas no. 16

<sup>80</sup> Vease anexo no. 7, página xxix, gráfica no. 1

<sup>81</sup> Vease anexo no. 7, página xxix, gráfica no. 2

<sup>82</sup> Vease anexo no. 7, página xxxi, gráfica no. 6

¿Si tuviera la oportunidad de expresarle un comentario a la directora, cuál sería?<sup>83</sup>

Padres	24	Calidad en los alumnos 26%
		Mantenimiento de la escuela 21%
		Mayor disposición de su parte 5%

Pregunta No. 10

¿Cómo es su relación con la directora, como integrante de alguna comisión?<sup>84</sup>

Padres	24	Muy buena 80%
		Difícil 20%

Pregunta No. 1

¿Haz tenido la oportunidad de platicar con tu directora? ¿Qué te pareció?<sup>85</sup>

Población	No. de encuestados	Resultados
Alumnos	50	No ha platicado con ella 72%
		Le parece bien 18%
		Abstención 2%

Pregunta No. 2

¿Cómo ves a tu directora? (exigente, responsable, enojona, buena onda)<sup>86</sup>

Alumnos	50	Enojona 43%
		Exigente 32%
		Responsable 13%

Pregunta No. 3

¿Te acercaría a pedirle un consejo a tu directora?<sup>87</sup>

Alumnos	50	Si 38%
		No 12%
		No hay suficiente confianza 14%

De acuerdo a los resultados anteriores notamos que gran parte de la comunidad escolar menciona la necesidad de tener mayor comunicación con ella, ya que muchas veces es breve por lo que se requiere trabajar en encontrar estrategias con las que se logre comunicar de una manera más eficaz permitiendo de igual modo expresarles su sentir hacia su trabajo y motivarlos para avanzar.

<sup>83</sup> Vease anexo no. 7, página xxxi, gráfica no. 7

<sup>84</sup> Vease anexo no. 7, página xxxi, gráfica no. 10

<sup>85</sup> Vease anexo no. 7, página xxxii, gráfica no. 1

<sup>86</sup> Vease anexo no. 7, página xxxiii, gráfica no. 2

<sup>87</sup> Vease anexo no. 7, página xxxiii, gráfica no. 3

Otra de las actividades de corte pedagógico que lleva a cabo y en donde se hace presente la comunicación es la revisión de los avances programáticos semanales mediante la cual hace comentarios escritos a los maestros así como el seguimiento de las acciones o estrategias que se estén llevando para el desarrollo del Proyecto Escolar. Dentro de las juntas de Evaluación, al mismo tiempo se encuentra en comunicación con los coordinadores de los Proyectos Transversales y les ofrece material de apoyo para su desarrollo, lo cual nos hace ver la presencia de liderazgo pedagógico al igual que el estilo metódico eficiente Farjat (1997) al mantener el control de los procesos para conservar su proyección como escuela de calidad. Además de que también encontramos la función de comunicar y coordinar las cuales *"son fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares"* (Pozner, 2000, módulo II)

Aunque está dentro de las funciones de la subdirectora, la directora es quien normalmente organiza y coordina juntas con alumnos que presentan problemas graves de aprovechamiento escolar. Para ella es decepcionante que cada bimestre se encuentre con las mismas personas; considera que la esperanza es lo último que se pierde *"lamentablemente, sí lo tenemos que hacer (refiriéndose a la junta), dicen que la esperanza muere al último ¿verdad? Más vale volverles a recordar que no han hecho en todo el año y se los dejamos en su conciencia. Ustedes saben de antemano porque los tenemos aquí."*<sup>88</sup>

Durante las juntas, regaña a los alumnos y les hace ver su culpa por no dejar alcanzar la calidad a la escuela, lo que nos hace ver a una directora cuya mayor preocupación es llegar a la calidad y no perder el prestigio del que goza la institución usando como estrategia para lograrlo las calificaciones de los alumnos. *"Aquí estamos viniendo a perder el tiempo, a sentarnos a calentar la banca, a estar ofendiendo con su presencia, la calidad de quienes si saben ser estudiantes. Por ustedes nuestra escuela*

---

<sup>88</sup> Directora de la Secundaria No. 95

*ha dejado de crecer, nuestra escuela ha perdido esa calidad que tanto se ha preocupado por alcanzar.”<sup>89</sup>*

Considera también que parte del éxito o fracaso escolar no es sólo del alumno sino también, de los padres. *“El padre que realmente nos quiere ayudar es aquel que se va a sentar con ustedes (dirigiéndose a los alumnos), a revisarles las tareas, a estar pendientes del horario, a estar pendientes de su persona, hay padres que no sé como no les da vergüenza mandarlos en las condiciones a veces tan desaliñadas, desaseados y con uniformes que dan lastima.”<sup>90</sup>*

Se muestra directa al pedirle a los alumnos que le digan a su mamá de su parte: *“Mamá, me llamaron la atención hoy nuevamente, porque soy un holgazán en la escuela, pero me dijo la directora que esta llamada de atención también es para ti, para que compartas conmigo, porque ni tu mamá, ni yo hijo, hemos sabido hacer lo correcto, para poder considerarme buen estudiante.”<sup>91</sup>*

Por lo que consideramos, que en su afán y desesperación por hacer recapacitar a los alumnos y concientizarlos sobre la importancia de poner mayor atención en su aprovechamiento, hace uso del estilo metódico eficiente Farjat (1997) ya que ante todo pone de manifiesto su interés por conservar el prestigio del que goza la institución, es decir, el principal objetivo institucional además de que utiliza como estrategia el regaño haciendo sentir mal a los alumnos, estrategia poco adecuada para el fin requerido ya que causa incomodidad, molestia y a la vez rebeldía al ponerse a la defensiva con sus maestros y padres, además de no ver en la directora a la ayuda, sino al regaño.

Es importante señalar que el espacio de su oficina favorece la comunicación ya que es un lugar amplio y contribuye también a las interacciones personales con su

---

<sup>89</sup> Junta con Alumnos en reprobación, Directora de la Secundaria No. 95

<sup>90</sup> Junta con Alumnos en reprobación, Directora de la Secundaria No. 95

<sup>91</sup> Junta con Alumnos en reprobación, Directora de la Secundaria No. 95

comunidad sobre todo si este intercambio de ideas beneficia a los alumnos y principalmente eleva la calidad y prestigio de la escuela.

La directora, provoca y promueve las relaciones entre la comunidad escolar, así como el atraer la presencia e interés de los padres hacia la escuela, aunque esta última tarea es la que más le cuesta trabajo cumplir ya que ni siquiera asisten a la junta de entrega de boletas, lo que no le hace sentir apoyo por parte de ellos. *“Creo (refiriéndose a los padres incumplidos) que somos súper estrellas, y que vamos a sacar adelante en su escolaridad al 100%, que vamos a convertir en verdaderas joyas a todos los muchachos que nos están dando problemas. Con 7 horas diarias y con 35 horas semanales, nosotros nunca vamos a sustituir la educación que requieren en el hogar, ¡jamás!”<sup>92</sup>*

Aún cuando la directora permite la entrada a los padres de familia para que éstos continuamente acudan a convivir con sus hijos y con la demás comunidad escolar durante las clases interactivas, ceremonias cívicas y Kermesses; a aprender, también mediante clases interactivas, muestras pedagógicas o pláticas enfocadas hacia algún tema de interés como lo puede ser prevención de enfermedades; y a informarse sobre los contenidos que ven sus hijos, el cómo se están comportando y cómo están aprendiendo, con lo cual también se promueve la comunicación escuela-familia, lamentablemente llegan a acercarse cuando la situación problemática de sus hijos ya está muy avanzada, por ejemplo cuando los alumnos han reprobado bastantes materias y se encuentran cerca de finalizar el ciclo escolar, siendo el padre capaz de exigirle a la directora soluciones, cuando en realidad, en opinión de ella misma el problema es provocado por la desatención del alumno en casa, pero aún así trata de dar solución, poniendo el caso en manos del departamento de orientación. Aunque no es general este comportamiento entre los padres, desgraciadamente es el de la mayoría.

---

<sup>92</sup> Junta con Alumnos en reprobación, directora de la Secundaria No. 95



Los padres de familia, para no llegar a estos puntos de gravedad del problema del aprovechamiento escolar de sus hijos, son convocados a juntas donde se les informa lo que sucede al respecto. En este espacio, la directora se muestra clara y directa porque considera que de esta manera es posible hacer entender a los padres el daño que hacen a sus hijos con la falta de atención que tienen con ellos, pero tal parece, que a los papás les parece ofensivo tanta claridad porque ponen en duda su papel, y es que en una de éstas juntas, la directora dijo *"les voy a decir una cosa (dirigiéndose a los papás) tenemos jovencitos terriblemente flojos, terriblemente indisciplinados y faltos de compromiso para su trabajo; pero aquí también, "el tache", se los pongo a los papás que no nos ayudan, si tuviéramos la colaboración de los padres, la situación ya habría cambiado, así que "tache" a los papás y "tache" a los alumnos."*<sup>93</sup>. Ante lo que podemos interpretar que su estilo metódico eficiente Farjat (1997) talvez provoca resistencias por parte de los padres al sentirse juzgados y poco comprendidos.

Por otra parte, es importante señalar, que la directora reconoce que los padres que asisten a este tipo de juntas son los que menos regaños deben recibir, pero aún así, les toca, ya que una de sus estrategias es utilizarlos como cadena de comunicación.

*"Señores padres, me da mucha pena, y miren que todo esto va para los padres que no vienen, precisamente porque ya los tengo ubicados; los papás de los alumnos con mayor problemática no están, porque no les interesa. Yo estoy segura, que los papás que si están no tienen problema, ¡estoy segurísima!, pero sí quiero que sean mis multiplicadores para que comenten con los otros papás, si los conocen, que hasta aquí llegamos, ¡punto! No podemos seguir cuando no tenemos ayuda."*<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Junta con Padres de Familia, Directora de la Secundaria No. 95

<sup>94</sup> Junta con Padres de Familia, Directora de la Secundaria No. 95

Se nos hace pertinente mencionar el interés que la directora muestra en generar convivencia entre toda la población que integra la comunidad escolar y es que todo evento que realiza o día especial que considera debe celebrarse, invita a compartir entre ellos un momento de socialización. Por ejemplo, en el día del maestro o el día de la mujer, ya que ese es el pretexto para comprar por lo menos un pastel e invitar a todos a partirlo, a maestros, prefectos, orientadoras, administrativos, doctora, trabajadora social, subdirectora, asistentes de servicio y a padres, con la intención de que haya integración como comunidad, lo que es óptimo, ya que es un comienzo para posteriormente llevarlo al espacio educativo y evaluador, mostrando su estilo social que como menciona Farjat (1997) es el que se interesa por conocer a las personas de su comunidad escolar con el fin hacer relaciones interpersonales gentiles que llevan al avance institucional. Pero desafortunadamente aún hay resistencias debido a diferencias personales o a simplemente no querer convivir, lo que no hace lograr la interacción que requiere la directora, para también lograr el trabajo en equipo.

Conforme a esto identificamos estrategias de comunicación con la intención de generar *"procesos de sensibilización y convocatoria, a trabajar en colaboración con otros en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados; motiva e inspira a la transformación y a hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos"* (Pozner, 2000, módulo II)

Podemos ver que la comunicación como competencia potencia el desarrollo de las otras dos tomadas como principales, ya que es a partir de ésta que la directora pone de manifiesto el liderazgo que ejerce y el trabajo en equipo que requiere.

Así mismo notamos que muchas de las estrategias de comunicación que pone en práctica requieren de tiempo y de mayor sensibilidad para trabajarlas por lo que podemos concluir *"la comunicación en la gestión supone básicamente incrementar la cantidad y calidad de la participación en la comunicación"* (Pozner, 2000 módulo IV)

Es por ello que para concluir lo referente a estilos de dirección podemos decir que a partir de la revisión hecha sobre la personalidad de la directora y de las competencias profesionales que desarrolla en el quehacer diario al frente de la Secundaria podemos concluir que su función consiste en esencia en ayudar a su comunidad a que recorra con éxito y satisfacción sus actividades cotidianas. De tal manera que hemos identificado conductas directivas que participan en la construcción de un estilo de dirección particular, debido a que integra en su ejercer diario los cuatro estilos propuestos por Liliana Farjat (1997).

En este caso en particular interpretamos que principalmente hace uso de dos estilos: el metódico-eficiente y el formal-normativo. El primero de ellos debido a que sus conductas están orientadas a *"conseguir los objetivos de la organización por encima de todo, donde la directora presenta una gran capacidad de trabajo, le gusta el orden, la planificación, reclama a los docentes laboriosidad y esfuerzos y enfatiza en el control ya que pide y le preocupan los resultados.*

Mientras el segundo es por su necesidad de *cumplir eficaz y burocráticamente con las tareas administrativas; ya que le agrada regirse por las leyes y los reglamentos fundamentalmente. Lejos de priorizar la atención en las personas, las actuaciones que desarrolla están percibidas por el cumplimiento de las normas y el afán de alcanzar un estado de "Paz burocrática" con la superioridad.* (Antunez 2000). Y aunque dentro de su función maneja estilos transitorios que son provocados por factores circunstanciales, normalmente predominan los descritos anteriormente.

Éstos nos hacen verla como una persona interesada en llevar a cabo la transformación de la gestión escolar existente en la institución, así mismo, vemos que *"en ella hay confianza en si misma, saber aprender y además actitud para ello, sentido de responsabilidad, compromiso e iniciativa, profesionalidad y voluntad de servicio. Por otra parte no desarrolla como se requiere su capacidad de concentración, un enfoque claro e interrelacionado, conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos*

*largos de gestación, exploración permanente de las oportunidades, disciplina para el aprendizaje profundo, saberes y prácticas de colaboración, capacidad de experimentar y gusto por el riesgo," (Pozner, 2000, módulo II), estas dos últimas características debido a que requiere como impulso para su autoestima continuar siendo considerada directora de una escuela de calidad, por lo que se va con lo que le ha funcionado hasta el momento no dándose oportunidad a arriesgarse, a probar otras fórmulas. Por otra parte la paciencia debe ponerla en práctica si es que desea hacerse consciente de que el contar con un escuela estratégica conlleva a todo un proceso, donde debe también incidir en sus compañeros para adquirir las características con las que ya cuenta ella, al igual que debe disciplinarse para aprender de los demás y no creer que tiene la razón de todo y por ende no darse la oportunidad de escuchar antes de dar su opinión o su orden.*

También hemos percibido que las competencias que mayoritariamente trata de poner de manifiesto en su ejercer diario es el liderazgo y con ello la comunicación para generar trabajo en equipo. Pero la realidad es que se asume como líder y lo es en algunas situaciones, en la mayoría cae en el autoritarismo provocado por su historia personal y profesional además de que su comunidad aún no ha comprendido la importancia de hacer sus funciones sin que los éste obligando o recordándoselos, causa también de falta de estrategias por parte de ella para impulsar el trabajo en equipo, a pesar de que se encuentra convencida de la importancia de éste para el mejoramiento de su escuela.

Y es que al ver que no hay respuesta por parte de su comunidad, lo que hace es sumarse responsabilidad, por lo que consideramos que la escuela en su organización es percibida como buena por la directora, gracias al trabajo que ella misma desempeña y por las ordenes que da a su equipo para que la apoyen lo que nos hace también darnos cuenta de la capacidad de reconocimiento que ella misma se da y que convence a la comunidad exterior.

Ante toda la organización que la directora realiza, estamos seguros que es una función a la que ella le ha entregado mucho esfuerzo y tiempo, donde trata de innovar y de salirse del estilo autoritario, aunque en ocasiones le es complicado hacerlo debido a la desesperación que le causa la falta de atención del demás personal de la escuela hacia sus funciones. Por lo que podemos decir que hace esfuerzo por ser un gestor con *"pensamiento sistémico, lo cual es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible-en su máxima expresión-, lo analizado, lo decidido, lo diseñado y lo acordado."* (Pozner, 2000 módulo II) Siendo el apego a la normatividad causa de no salirse totalmente de lo tradicional.

## CONCLUSIONES

Como pedagogos el hacer este trabajo significó demasiado, ya que nos hizo acercarnos de modo más directo y extensivo en tiempo, a la realidad educativa de la escuela secundaria en México, específicamente dentro del Distrito Federal y es que a partir de ello hemos notado que este nivel ha sido descuidado tanto en su investigación por la complejidad que su sistema representa, como en las mismas políticas educativas, ya que las reformas que se han hecho no han cubierto las necesidades educativas y sociales que se requieren tomar en cuenta en el nivel escolar para la vida actual.

Ante esto, coincidimos en que el ámbito que más descuido tiene dentro de la gestión escolar en la escuela secundaria es el pedagógico y curricular, ya que consideramos, no se ha logrado un vínculo fuerte con la organización del Sistema Educativo, que favorezca la atención en su impacto y eficacia.

Así mismo, consideramos que el intento que se hace con la última reforma curricular, no es del todo eficaz, ya que de algún modo se dejan fuera contenidos que por falta de espacio curricular y de tiempo dejan a medias la educación de los alumnos, así como su bagaje cultural.

Lo cual es de esperarse, si quienes tienen a su cargo las políticas educativas no tienen idea clara de lo que acontece en la vida cotidiana de una escuela cómo son: las necesidades generales que tienen, las motivaciones, las relaciones que se dan. No aportando estrategias adecuadas y que sean viables posibles para llevarlas a cabo en la realidad escolar simplemente porque no conocen dicha realidad que hay que transformar.

Entonces, aunque en documentos oficiales como es el Programa Nacional de Educación (2001-2006), se presenta al director como el agente capaz de poner mayor atención y tiempo a tareas pedagógicas, podemos decir que esto no es posible porque

tiene que cumplir con las funciones normativas venidas desde la SEP y que son “supuestamente” esenciales cumplir, aunque también consideramos que es demasiado papeleo administrativo que exige invertir tiempo el cual podría mejor utilizarse para cuestiones más de convivencia con los alumnos y comunidad escolar en general para el logro de una comunicación más abierta y objetiva que ayude a mejorar aspectos educativos. Por lo tanto, de nuevo vemos la falta de articulación entre lo que dice el Sistema Educativo, la normatividad de la SEP y la realidad que se vive en las escuela lo que debería ser complementario.

Además, habría que agregar que aún cuando se propone que la organización escolar sea responsabilidad de toda la comunidad escolar, no ha sido posible lograrlo ya que la figura directiva de una escuela, en este caso, la secundaria, ante la sociedad como ante la misma comunidad interna, sigue siendo quien al final de cuentas decide, dirige y es responsable de todo lo que se haga en el interior, así como también, para el directivo ha sido un proceso difícil el delegar responsabilidades, dar confianza a sus compañeros y se resiste a abandonar el verticalismo para dar órdenes, y lo peor, es que cuando se logra dejar atrás esos miedos y prejuicios es la misma comunidad escolar quien no responde de la forma adecuada y esperada a la confianza que en ellos deposita.

Por otra parte, consideramos que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto por Pilar Pozner, es bondadoso porque aporta estrategias de trabajo que pueden ser utilizadas dentro de la realidad escolar que se vive en la secundaria mexicana, para lograr una escuela exitosa y de calidad. Pero que como teoría puede tener dificultades circunstanciales y de adaptación a diversas realidades y sobre todo porque como seres humanos somos volubles, cambiantes e irrepetibles por naturaleza, generando la existencia de culturas escolares arraigadas y por tanto, difíciles de transformar.

Tal vez, muchas de las secundarias se encuentran desarrollando características de este modelo aún sin ser conscientes de ello como sucede en la secundaria 95, lo cual es una prueba de que se puede lograr hacer algo por alcanzar la transformación, la eficiencia y la eficacia.

Pero lo que si hay que destacar es que el compromiso, la responsabilidad, la vocación son esenciales para lograrlo y aunque también es cuestión de personalidad y de actitud, consideramos que el modelo de gestión educativa estratégica aporta mucho para transformar el destino de la gestión escolar y así de la educación.

Consideramos pertinente señalar que el hacer el trabajo de campo nos dio aprendizajes importantes acerca de lo que sucede en la secundaria actual, los problemas a los que se enfrenta y las necesidades que tiene. Entre los problemas que encontramos particularmente en dicha institución destaca la falta de trabajo colaborativo, el excesivo cumplimiento de la normatividad por parte de la directora que llega a coartar la creatividad y las ganas de innovar el trabajo de los maestros, la falta de estrategias adecuadas para resolver los problemas y para dirigirse a su comunidad escolar principalmente hacia los padres y alumnos. Así mismo en su práctica diaria hemos identificado algunas contradicciones entre su hacer y su pensar ya que manifiesta haber tomado varios cursos y diplomados de los cuales dice haber aprendido mucho, lo que le servirá para impulsar la calidad de la escuela, pero en sus acciones el apego al reglamento, así como su historia personal y profesional la llevan a dejar de lado los conocimientos que menciona haber aprendido.

Al mismo tiempo su visión, más allá de ser el alcanzar la eficiencia pedagógica en sus alumnos está el mantener la proyección de su papel como directivo y de la escuela hacia el exterior como de calidad.

Por otra parte, los discursos de la directora continuamente hacen alusión a la participación social de los padres de familia, sin embargo, al momento de estar con ellos se muestra incomprensiva.



La directora señala estar consciente de las necesidades de los adolescentes en la actualidad principalmente de aquellos a quienes sus padres no los tratan con cariño considerándolo como causa de ser problemáticos, pero al estar en contacto con ellos su forma de dirigirse no es la pedagógicamente apropiada ya que llega a ofenderlos.

Por otra parte, es una directora que procura atender las necesidades materiales de alumnos y maestros, un ejemplo de ello está en las aulas ambientadas, las cuales cuentan con mobiliario adecuado y suficiente, además de papelería útil para el trabajo de los maestros.

Sus tiempos de trabajo no se limitan a horarios establecidos, normalmente llega a excederlos por atender y apoyar a profesores o a situaciones imprevistas. Le agrada organizar y planear sus actividades con la firme intención de cumplir con su trabajo, lo que nos hace ver el compromiso y responsabilidad de su parte, virtudes importantes que integran su estilo de gestión directiva.

Retomando lo anterior, nos atrevemos a decir, que la directora en su camino por alcanzar la calidad educativa dentro de la institución que dirige, tendría que hacer frente a dos retos importantes. El primero de ellos es encontrar estrategias adecuadas para involucrar a los docentes en el trabajo colaborativo y así, realmente comenzar a formar redes que lleven a una comunidad de aprendizaje; y el segundo, es que tenga en cuenta que con o sin apoyo del PEC, tiene que conservar y seguir trabajando en el compromiso y responsabilidad con su comunidad escolar; preocupándose más por necesidades pedagógicas y organizativas internas que por fama y prestigio al exterior como escuela de calidad, ya que cubriendo lo primero, por añadidura vendrá lo segundo.

Con lo anterior, hicimos un análisis lo mejor posible, en el que de la manera más objetiva se viera el desarrollo diario de la misma, con la finalidad de concretar los objetivos planteados para este trabajo como lo fueron el conocer e interpretar a partir

de la Gestión Educativa Estratégica el funcionamiento y organización de la secundaria 95, así como analizar el estilo de gestión directiva que en ella se da, identificando las competencias profesionales que pone en juego para el ejercicio de su función; pero nunca con la intención de encuadrar su gestión como buena o mala, sino simplemente en ver la influencia de las relaciones cotidianas que se dan no solo entre los actores de la comunidad escolar, sino también mediante el intercambio de conocimiento y su relación con el funcionamiento escolar; y así, como pedagogos poder decir que, en efecto, no hay nada perfecto y existen cosas, conductas y ritos que se pudieran cambiar para mejorar, como pudieran ser, y aunque suene repetitivo, la apatía, flojera y falta de motivación por el compromiso y la alegría de hacer lo que eligieron o la misma vida les llevo a hacer; lo que para su logro requiere del trabajo y participación de todos los involucrados, aspectos que se tienen que atender.

De la misma manera, el construir este trabajo nos enfrento a darnos cuenta de la diferencia que hay entre la teoría y la realidad, lo que denominamos como complejo, ya que la segunda va más allá de la primera, presentando situaciones no contempladas y diversas, debido a que en ella se dan relaciones humanas.

En general, coincidimos en que fue una experiencia significativa, que nos hizo valorar más este proceso, aunque en ocasiones, nos causó desesperación y coraje, debido a las limitaciones encontradas como lo fueron: 1) la resistencia por parte de algunos docentes, orientadores y padres de familia al contestar los cuestionarios al momento de realizar trabajo de campo, 2) dificultades por encontrar material bibliográfica referido al tema y 3) al momento de hacer el análisis enfocado al comportamiento y personalidad de la directora ya que por ser humano se encuentra en constantes cambios debido a su naturaleza; pero al final de cuentas obtuvimos como recompensa aprendizajes e información más enriquecedora.

Es así como después de realizar un trabajo de investigación como éste, quedan algunas preguntas:

- ⇒ ¿Es necesario realizar reformas a la educación para que exista una mejora en la gestión escolar?
- ⇒ ¿La comunidad escolar se encuentra preparada para afrontar la confianza y autonomía que tanto reclama?
- ⇒ ¿La disminución de la burocracia o del trabajo administrativo por parte de la directora, garantiza mayor atención dentro del ámbito pedagógico, como proclama el modelo de Gestión Educativa Estratégica.?

Por último podemos decir que este trabajo nos permite aportar como pedagogos, un apoyo teórico-práctico para los estudiantes que cursan la carrera en Pedagogía o para quienes tienen interés en la investigación educativa. Así mismo compartimos conocimientos sobre una realidad escolar de un nivel educativo poco investigado como lo es la Secundaria. También, damos a conocer el modelo de Gestión Educativa Estratégica, como una propuesta de trabajo alternativo para la escuela.

Con referencia a este caso en particular, después de haber explicado la problemática educativa de la secundaria 95, nuestra intervención estaría en construir una propuesta innovadora para la escuela y en especial dirigida a la directora encaminada a construir y poner en práctica estrategias que lleven a un trabajo colaborativo y de acción para integrar a su comunidad escolar, llevándola a convertirse en una comunidad de aprendizaje, así como el asesoramiento y acompañamiento al inicio y durante el desarrollo de este proceso pedagógico, realizando una práctica profesional humanista, innovadora e integradora.

Es así como llegamos al final de un proceso educativo y formativo que si bien es cierto fue cansado y largo, también nos llena de satisfacciones y bienestar individual y de equipo al lograr una meta importante de nuestra vida profesional y personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG, Ezequiel (2001) *El trabajo en Equipo*, Edit. Progreso, México, Pp.64
- ANDRADE De Anda, (2004) *Gestión Escolar*, Edit. Aljibe, México, Pp.6
- ANTUNEZ, Serafín, (2000) *La acción directiva en las instituciones escolares*, Edit. Hursuri, México , Pp9-47
- BIZQUERRA, R. (2002) *Educación emocional y bienestar* Barcelona España, Edit. Cisspraxis:Wolters coger, Pp303
- BRASLAVSKY, (2000) *La educación Secundaria en América Latina, prioridad de la agenda 2000*, Edit.Dakar, Marzo .
- DELORS, Jaques, et, al. (1996) *La educación encierra un tesoro*, Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, Correo de la UNESCO, Ediciones UNESCO, México
- Documento base (2002) *Reforma Integral de la Educación Secundaria*, Subsecretaria de Educación Básica y Normal, México, Nov. Pp.1-37
- ELIZONDO Huerta. (2001) *La Nueva Escuela ". Cáp.1*. Edit.. Paidós. México
- FARJAT, Liliana. Et.al. (1997) *La coordinación de equipos docentes* Edit. Geema, Argentina, 1997 Pp94
- FRIGERIO, G Y Poggi Margarita, (1996) *Tiempo para un saber y un hacer en la escuela. En las instituciones educativas Cara y Ceca*, Buenos Aires, , Edit. Troquel.
- HEARGREAVES (1996) *Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado* Madrid, Edit. Morata Pp.269
- JUSTO G. Susana, (2000) *La construcción de una nueva gestión de los centros educativos en Iberoamérica* Cuadernos de la OEI. Madrid. Pp91
- LAVIN, Sonia, et.al. (1997) *El proyecto Educativo Institucional como herramienta de construcción de identidad, guía metodológica para los centros educativos* Santiago de Chile, 30 de Mayo, , Pp85
- Ley General de Educación.(1993) Ejecutivo Federal, 9 de Julio,
- MARTÍNEZ N. Roberto (1995) *Transformación del modelo de organización y gestión educativa, el aprendizaje acumulado en: Innovaciones en la gestión educativa, Experiencias en Brasil, Chile y Venezuela*, UNESCO/OREAL, Santiago de Chile , P9

MORIN, E.(1999) *Los siete saberes necesarios para educación del futuro* , UNESCO, 1999, Pp.108

POZNER, P (2000) Módulo I "*Desafíos de la educación*" en Gestión educativa estratégica, en: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, IIPE, Buenos Aires, Pp.1-36

POZNER, P (2000) Módulo II "*Gestión Educativa Estratégica*" en Gestión educativa estratégica, en: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa IIPE, Buenos Aires, Pp.7-32

POZNER, P (2000) Módulo III "*Liderazgo*" en Gestión educativa estratégica, en: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa IIPE, Buenos Aires, Pp.1-32

POZNER, P (2000) Módulo IV "*Comunicación*" en Gestión educativa estratégica, en: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa IIPE, Buenos Aires, Pp.1-32

POZNER, P (2000) Módulo IX "*Trabajo en equipo*" en Gestión educativa estratégica, en: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa IIPE, Buenos Aires, Pp.7-28

POZNER, P. (2001). Número 1 "*Escuela y sociedad en transformación*" en Programa Nacional de Gestión Internacional. Cuadernos para directivos escolares, Ministerio de Educación. Buenos Aires.

Programa de Desarrollo Educativo, 1995-2000. SEP

Programa Nacional de Educación, 2001-2006. SEP

RAMIREZ, D. Georgina, et.al. (1999) *Estado de Conocimiento. La gestión escolar en México* Centro de Estudios en Economía de la Educación, S.C., México. Pp.37

SACRISTAN, J (1994) *Primer Congreso Nacional de Educación. La nueva Gestión de los planteles escolares. Un sentido distinto de la administración de la Educación Pública*, SNTE, México, Pp1-25

SANDOVAL, F. Etelvina (2000) *La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes* Edit. Plaza y Valdez, México Pp386

SEP, (1993) Plan y Programas de Estudio de Educación Básica, Secundaria 2º Edición, México

SEP (1992) Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica, México, 18 de Mayo .

TEDESCO, Juan Carlos,(2000) *Los docentes y los desafíos de la profesionalización*, Informe sobre la investigación, Vol. I y II, IIPE/UNESCO.

## HEMEROGRAFÍA

AGUERRONDO, Inés, (2002) *"América Latina y el Desafío del Tercer Milenio. Educación de mejor calidad"* en Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), No.10

CACHEUX, Eslava J.(2002) *"Política Educativa"* en Revista Educación 2001, núm. 87, Pp.35

CARRION (1998)*"La educación Secundaria en el contexto de la Educación Básica"* en Revista Aula 2000, México, Ed. Especial, p.21

CNTE, (2004) *"En una reforma polémica. La opinión pública se pronuncia sobre la Reforma Integral de Ecuación Secundaria"* en Revista Educación 2001, Núm. 111 P.45-46

CTDEP, (2004) *"En una reforma polémica. La opinión pública se pronuncia sobre la Reforma Integral de Ecuación Secundaria"* en Revista Educación 2001, Núm. 111 P.49

GAMBOA, (2004)*"En una reforma polémica. La opinión pública se pronuncia sobre la Reforma Integral de Ecuación Secundaria"* Revista Educación 2001, Núm. 111 P.51

GUERRERO Araiza,(1992) *"Descentralización educativa, límites y posibilidades"*: en Revista Cero en Conducta, Año 7, Núm. 31-32, P.12

NAMO De Mello, (1992) *"La gestión en la escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativas"* en Revista Cero en Conducta, Año 7, Núm. 31-32, Pp.27,36.

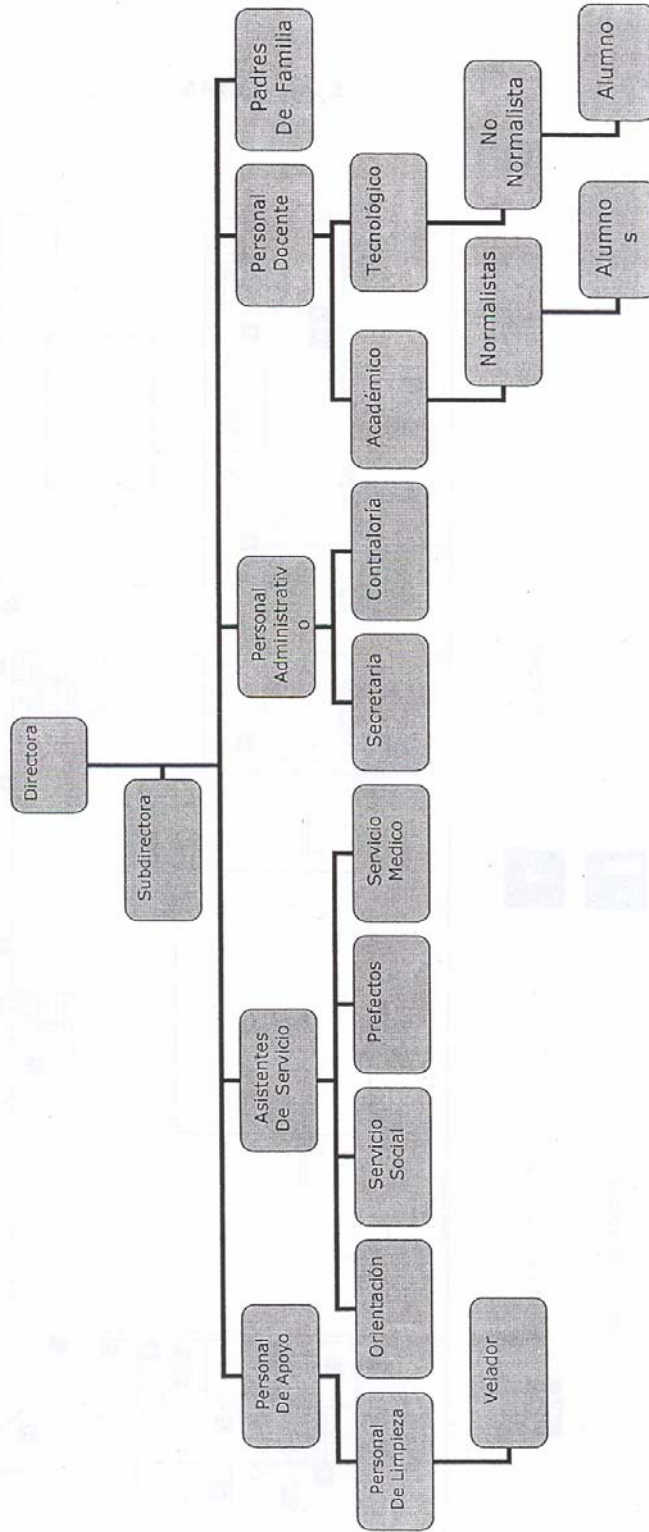
QUIROZ, R.(2004) *"En una reforma polémica. La opinión pública se pronuncia sobre la Reforma Integral de Ecuación Secundaria"* en Revista Educación 2001, Núm. 111 P.45

REYES, E. Ramiro (1992) *"El Acuerdo Nacional en Debate"* en Revista Cero en Conducta, Año 7, Núm. 31-32, P.4

RODRÍGUEZ, Nicarid (2000) *"Gestión escolar y calidad de la enseñanza"* en EDUCERE, Investigación, año 4 No. 10, pp1-5

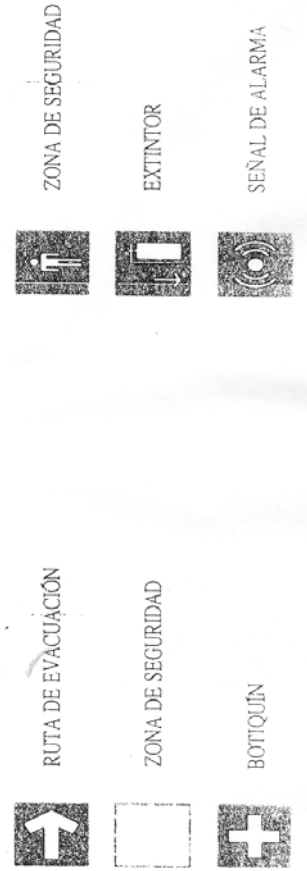
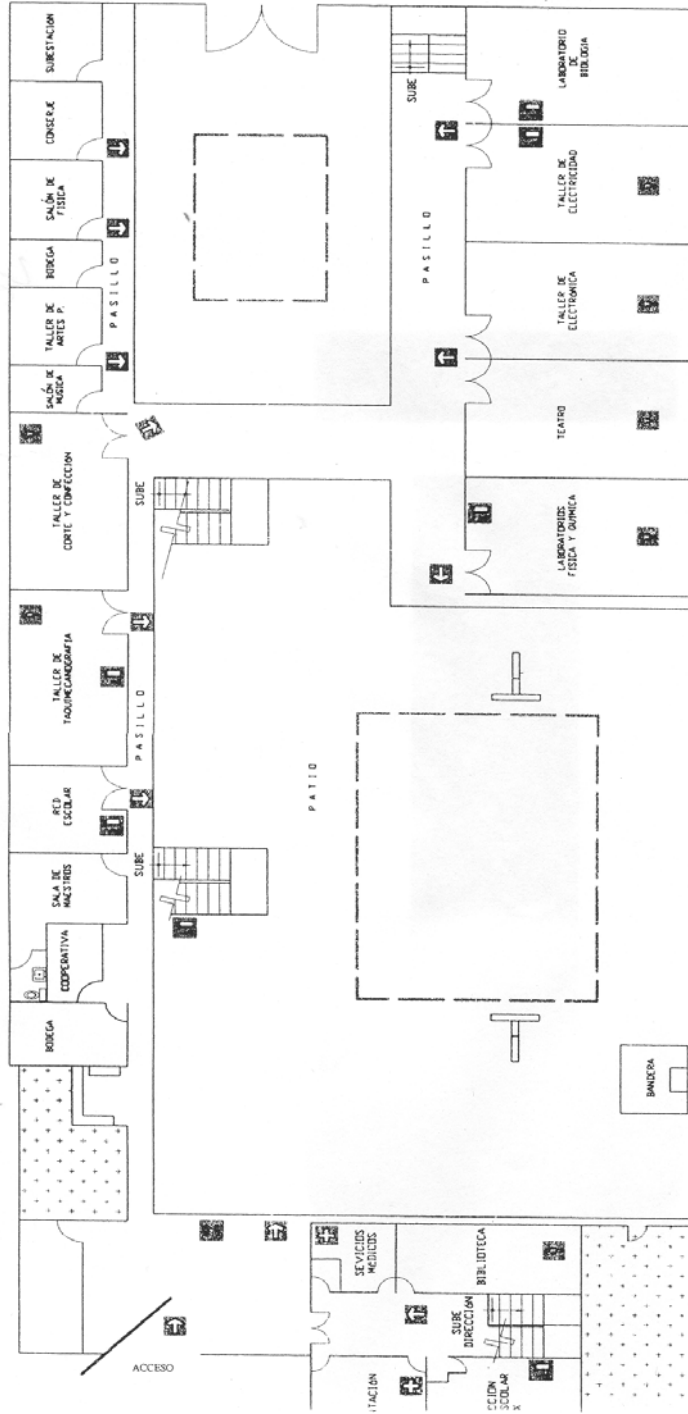
ANEXO No.1

Organigrama de la Escuela Secundaria No. 95 "Victor Hugo"



ANEXO No. 2

**CROQUIS DEL INTERIOR DEL PLANTEL  
ESC. SEC. No. 95 " VICTOR HUGO "**



Directora : Profra. Blanca Elsa Bojorquez Camacho  
Elaboró: Profr. Joaquín Alejandro Cruz Jiménez  
NOV-2001



### ANEXO No.3

#### Cuestionario

El propósito del siguiente cuestionario es el de recabar información acerca de su función como administrativo y como participante activo dentro de las actividades que se realizan en esta institución. Es importante recalcar que la información recabada será netamente utilizada para trabajos universitarios y esto no implica nada oficial.

Fecha: \_\_\_\_\_

1) Profesión o grado último de estudios: \_\_\_\_\_

2) Cargo que desempeña en esta institución: \_\_\_\_\_

3) Función que realiza en esta institución: \_\_\_\_\_

4) Semanalmente ¿Cuántas horas labora en esta institución?: \_\_\_\_\_

5) ¿Cuánto tiempo tiene laborando en esta institución?: \_\_\_\_\_

6) ¿Ha ocupado el mismo cargo desde que entro a esta institución?

Si                  No

7) ¿Tiene otra actividad laboral aparte de esta?

Si                  No

¿Cuál y en donde?: \_\_\_\_\_

8) ¿Ha tomado cursos de actualización que le ayuden a mejorar su desempeño laboral (curso de computación, archivonomía, etc.)?

Si                  No

Mencione cuales: \_\_\_\_\_

9) ¿Tiene alguna actividad fuera del área administrativa que la vincule a las tomas de decisiones institucionales? : \_\_\_\_\_

10) ¿Qué herramientas considera necesarias para la realización optima de su trabajo? : \_\_\_\_\_

- 11) ¿Conoce el programa PEC?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 12) ¿Cómo esta vinculado su cargo al programa PEC?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 13) ¿Cómo se imagina dentro de tres años en el ámbito laboral?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 14) ¿Qué actividad laboral disfruta más?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 15) Mencione 5 actividades que desempeñe en la institución siendo el número uno de mayor importancia y el cinco de menor importancia?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 16) ¿Considera agradable su ambiente de trabajo? ¿Por qué?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 17) ¿Considera que su labor es reconocida por los integrantes de la comunidad escolar (compañeros, alumnos, directivos, etc.)?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gracias por su participación atentamente:

Estudiantes de la Lic. En Pedagogía.

- ♥ Cedillo García Teresita
- ♥ Mendoza Peralta Ma. Del Pilar
- ♥ Muñoz Carlos Oscar

## ANEXO No. 4

### CUESTIONARIO PARA DOCENTES, SAE, ADMINISTRATIVOS Y ASISTENTES DE SERVICIO.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan una serie de frases, solo puede dar una respuesta en cada una de las frases. Conteste sinceramente y siempre intentando reflejar la situación actual que prevalece.

*FRECUENCIA.*

- 1 *NUNCA*
- 2 *A VECES*
- 3 *CON FRECUENCIA*
- 4 *SIEMPRE*
- 5 *NO SABE, NO CONTESTA*

#### ¿Con que frecuencia muestra su director los siguientes comportamientos?

1.-¿Describe con claridad los objetivos y tareas de mi puesto?

1            2            3            4            5

2.-¿Asesora cuando se requiere?

1            2            3            4            5

3.-¿Comprueba y verifica que cada persona desempeñe adecuadamente sus tareas?

1            2            3            4            5

4.-¿Me comunica cómo hago el trabajo y qué espera de mí?

1            2            3            4            5

5.-¿Colabora en el proyecto escolar?

1            2            3            4            5

6.-¿Reconoce individual y grupalmente las mejoras que se producen?

1            2            3            4            5

7.-¿Me trata con respeto y educación.?

1            2            3            4            5

8.-¿Me informa de manera oportuna sobre las decisiones que afectan a mi trabajo?

1            2            3            4            5

9.-¿Transmite claramente la misión y visión de nuestra escuela?

1            2            3            4            5

10.-¿Me apoya para que lleve a cabo cambios y mejoras en mi trabajo?

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.-¿Promueve la adquisición y desarrollo de nuevas competencias (conocimientos y habilidades)? |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.-¿Admite nuestros errores y nos hace aprender de ellos?                                      |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.-¿Cuándo se producen errores, no busca culpables sino soluciones?                            |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.-¿Es accesible y abierto?  |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.-¿Siento que me dedica el tiempo que necesito?   |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.-¿Escucha activamente a los demás?   |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.-¿Me ayuda a pensar en los problemas para así generar diversas alternativas?                 |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ANEXO No. 5**

**CUESTIONARIO A PADRES DE FAMILIA**

Grado escolar que cursa su hijo (a).\_\_\_\_\_

1.- ¿Ha tratado alguna situación o asunto con la directora?

---

---

2.- ¿Cómo considera que es la forma de dirigirse de la directora hacia los padres de familia?

---

---

3.-¿Normalmente en las juntas con padres de familia está presente la directora o cuando los convoca?

---

---

4.-¿Cómo califica usted el funcionamiento de la escuela?\_\_\_\_\_

---

---

5.-¿Considera usted que el funcionamiento de la escuela se debe a la forma de dirigir de la directora?\_\_\_\_\_

---

---

6.-¿La directora los invita a participar dentro de los eventos?¿Cómo les da a conocer la invitación?\_\_\_\_\_

---

---

7.-¿Sí tuviera la oportunidad de expresarle un comentario a la directora, cuál sería?\_\_\_\_\_

---

---

8.-¿Tiene usted alguna función en las comisiones de la escuela?\_\_\_\_\_

---

---

9.-¿En caso de pertenecer a una comisión como llegó usted al cargo?\_\_\_\_\_

---

---

10.-¿Cómo es su relación con la directora, como integrante de alguna comisión?

---

---

**ANEXO No. 6**

**CUESTIONARIO PARA ALUMNOS.**

Grado escolar que cursas. \_\_\_\_\_

1.-¿Haz tenido la oportunidad de platicar con tu directora?¿Qué te pareció?

---

---

2.-¿Cómo vez a tu directora?¿por qué? (exigente, responsable, enojona, buena onda)

---

---

3.-¿Te acercarías a pedirle un consejo a tu directora? SI/NO, ¿por qué?

---

---

4.-¿Estas de acuerdo con las reglas de la escuela?\_\_\_\_\_

---

---

---

5.-¿Normalmente en que situaciones puedes verte con la directora?\_\_\_\_\_

---

---

6.-¿Si tuvieras la oportunidad de expresarle un comentario a tu directora, cuál sería?

---

---

---

## ANEXO No. 7

La escuela como centro de convivencia, de aprendizaje, de interacción, de enseñanza, de superación y de cultura no podría funcionar como tal sin una cabeza líder al frente, sin alguien que se responsabilice por lo que suceda dentro de la institución y que a la vez apoye y motive a su comunidad escolar a seguir adelante y convertirse en una comunidad de aprendizaje, en el que el trabajo colaborativo llegue a convertirse en su eje principal. Un líder que dé confianza y ayuda a la hora de resolver problemas conjuntamente, que se preocupe por ganarse la admiración y respeto de su comunidad.

Claro que si el líder no es apoyado por las personas que le rodean no se le puede culpar del ambiente que se generó en las actividades laborales.

Sabemos que lo anterior no es fácil y que la responsabilidad es muy grande, no es sólo el interactuar con agentes internos al plantel, sino que también con externos, además de contar con mucha paciencia y compromiso en desarrollar relaciones funcionales y de gentileza, y al mismo tiempo el desempeñar diversos roles y atender diferentes asuntos; trabajando siempre en la obtención de buenos resultados que beneficien a la escuela, pero principalmente al alumnado.

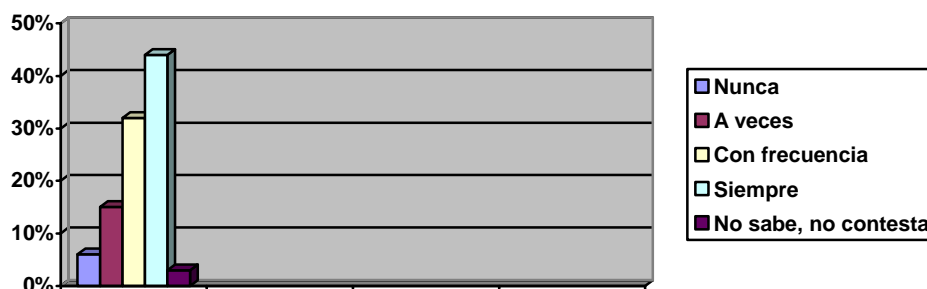
Es importante señalar que el “el peso de cada director depende de su particular estilo de dirección, quien al final de cuentas es la autoridad máxima de la escuela” (Sandoval, 2000); y es que la personalidad, su historia de vida, su filosofía, son aspectos que hacen ser a cada directivo escolar muy particular y por supuesto, tener una dirección y una organización muy propia. Por otra parte, en la actualidad, el directivo escolar, más que autoridad tendrá que presentarse ante su equipo de trabajo como la figura conciliadora y democrática, que sabe escuchar, que es humana y que puede comprender, pero también a la que le debe respeto y que se esfuerza por lograr ser un buen ejemplo.

La finalidad de dar a conocer los resultados obtenidos a partir de la aplicación de cuestionarios que van desde los profesores, equipo del SAE, secretarías, asistentes de servicio, padres de familia y alumnos es hacer una reflexión de la función directiva de la Secundaria No. 95 "Víctor Hugo".

Es importante especificar que esta actividad no tiene como objetivo el juzgar o el criticar como bueno o malo el ejercicio de la dirección en esta Secundaria; simplemente se quiere conocer cómo es que la comunidad escolar percibe a su dirigente y así poder tener un acercamiento a la realidad escolar.

Los cuestionarios aplicados a docentes nos muestran la opinión de éstos con respecto al desempeño de la directora, se realizaron un total de treinta y cuatro cuestionarios los cuales mostramos a continuación:

1.- ¿Describe con claridad los objetivos y tareas de mi puesto?



2.- ¿Asesora cuando se requiere?

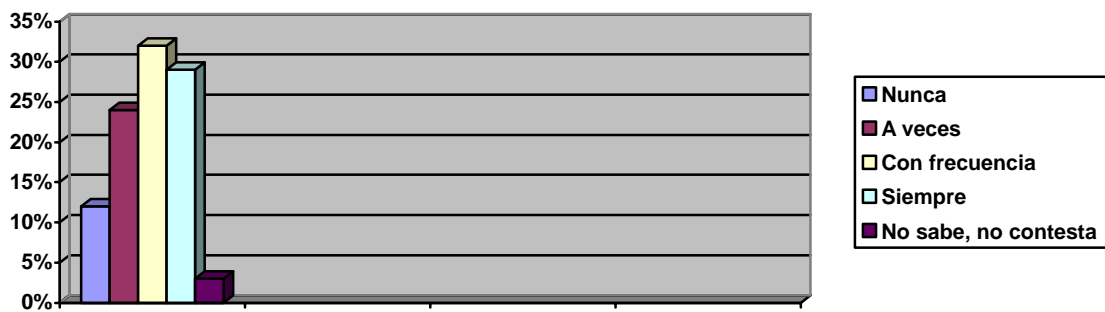




3.- ¿Comprueba y verifica que cada persona desempeñe adecuadamente sus tareas?



4.- ¿Me comunica cómo hago el trabajo y qué espera de mí?



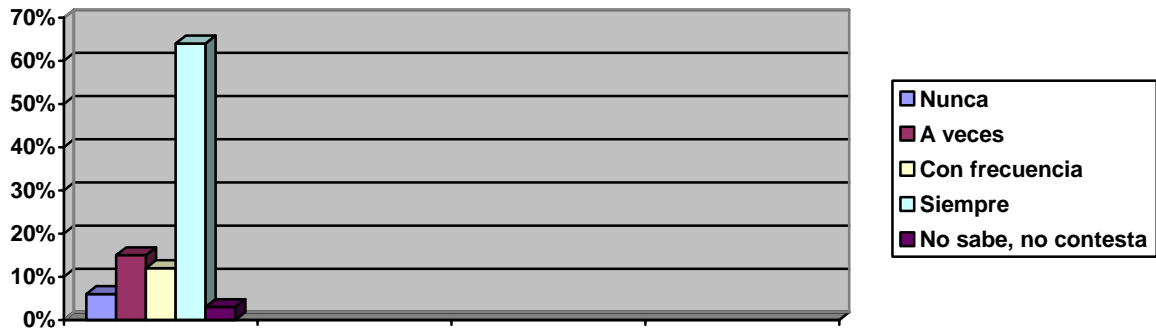
5.- ¿Colabora en el proyecto escolar?



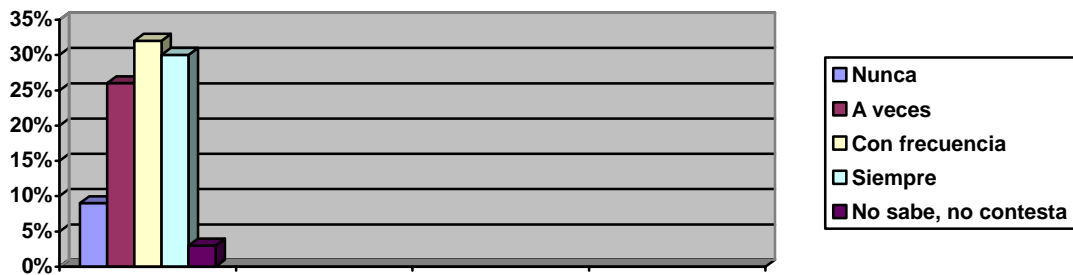
6.- ¿Reconoce individual y grupalmente las mejoras que se producen?



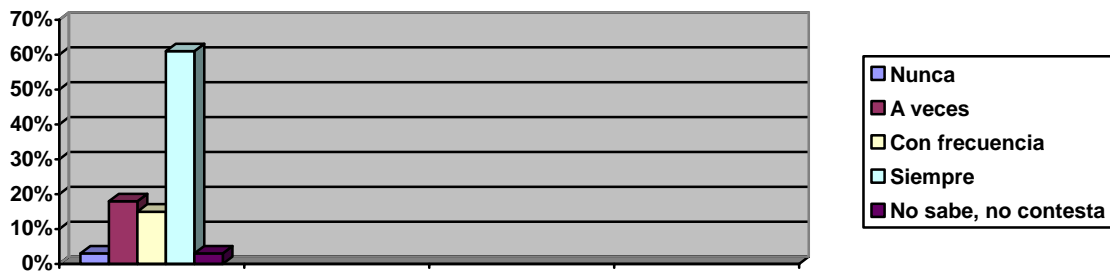
7.- ¿Me trata con respeto y educación?



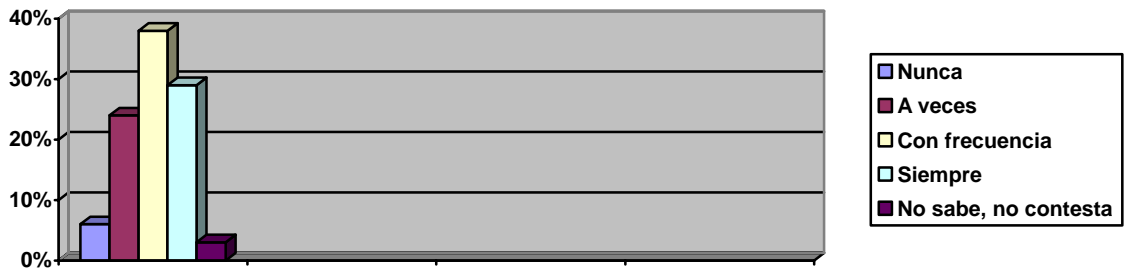
8.- ¿Me informa de manera oportuna sobre las decisiones que afectan a mi trabajo?



9.- ¿Transmite claramente la misión y visión de nuestra escuela?



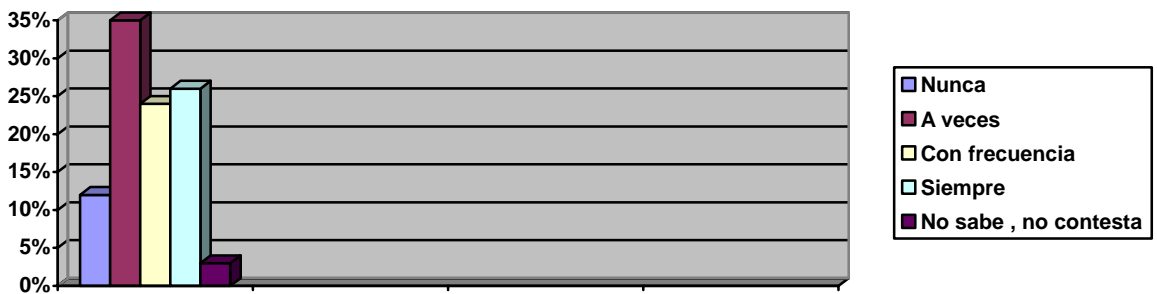
10.- ¿Me apoya para que lleve a cabo cambios y mejoras en mi trabajo?



11.- ¿Promueve la adquisición y desarrollo de nuevas competencias (conocimientos y habilidades)?



12.- ¿Admite nuestros errores y nos hace aprender de ellos?



13.- ¿Cuándo se producen errores, no se busca culpables sino soluciones



14.- ¿Es accesible y abierta?



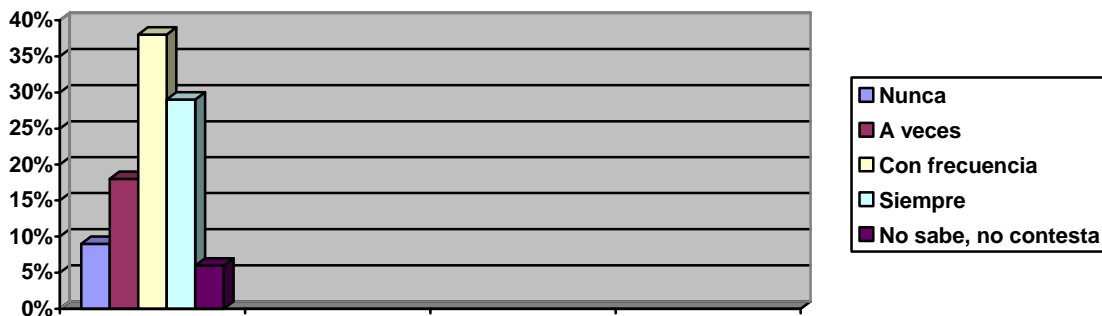
15.- ¿Siento que me dedica el tiempo que necesito?



16.- ¿Escucha activamente a los demás?



17.- ¿Me ayuda a pensar en los problemas para así generar diversas alternativas?

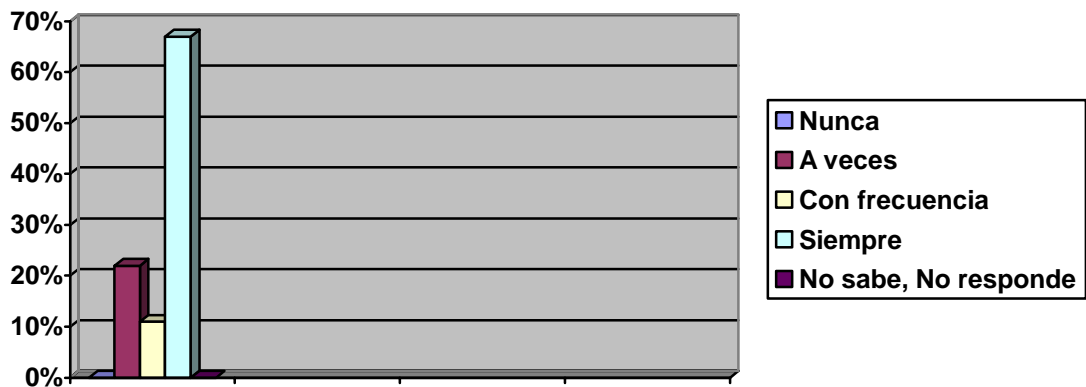
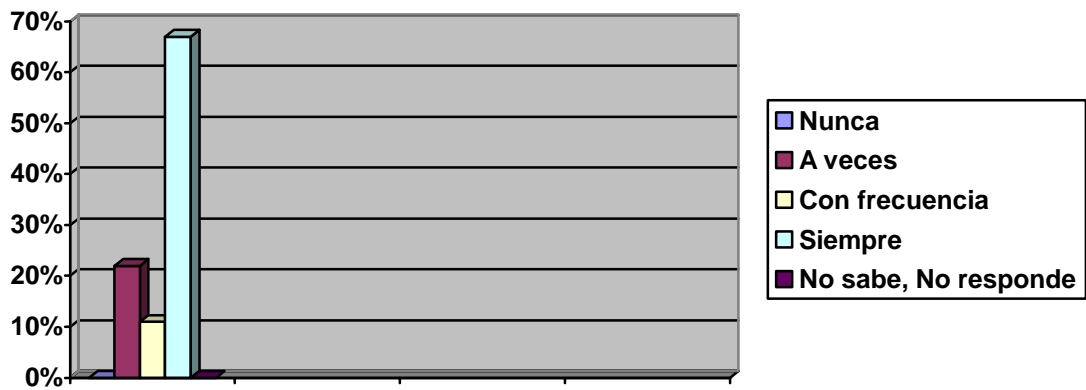


Los siguientes resultados son de los cuestionarios aplicados al personal del SAE (Servicio de Asistencia Educativa) que esta conformado por Orientadoras, Trabajo social, Prefectura, Médico Escolar y Biblioteca. Se aplicaron un total de nueve cuestionarios. De las cuales se obtuvieron las siguientes opiniones y están representadas en las barras de las graficas.

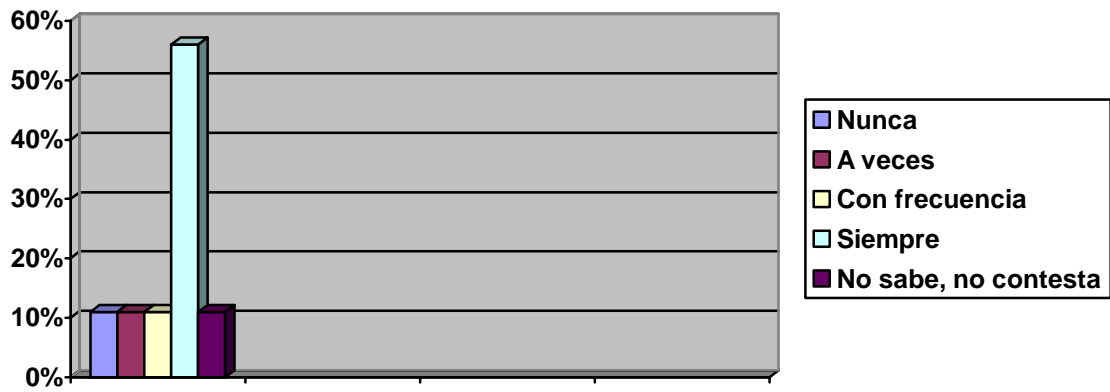
1.- ¿Describe con claridad los objetivos y tareas de mi puesto?



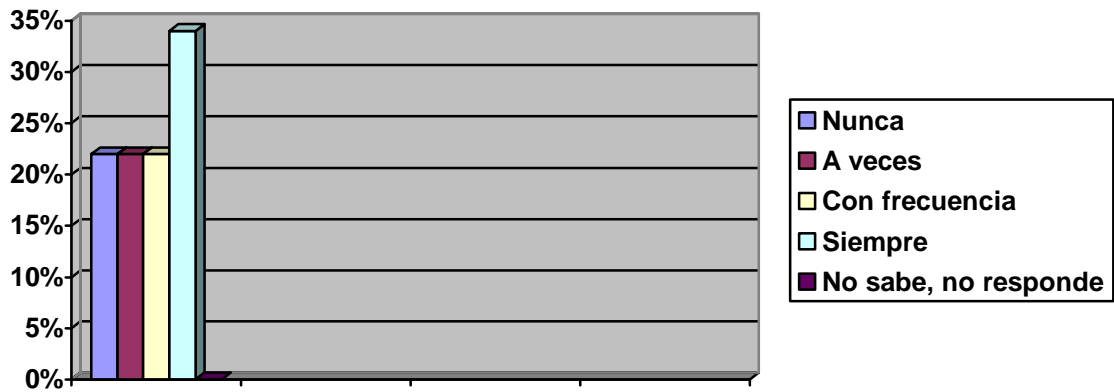
2.- ¿Asesora cuando se requiere?



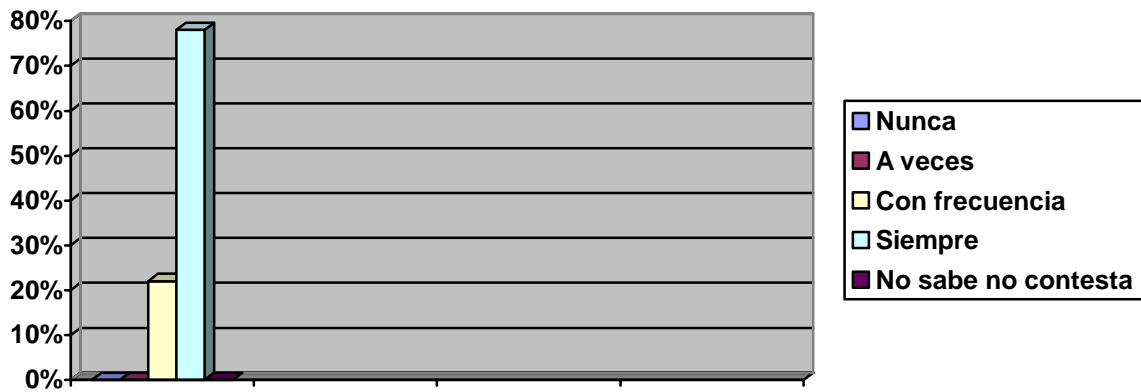
3.- ¿Comprueba y verifica que cada persona desempeñe adecuadamente sus tareas?



4.- ¿Me comunica cómo hago el trabajo y que espera de mí?



5.- ¿Colabora en el Proyecto Escolar?



6.- ¿Reconoce individual y grupalmente las mejoras que se reproducen?



7.- ¿Me trata con respeto y educación?

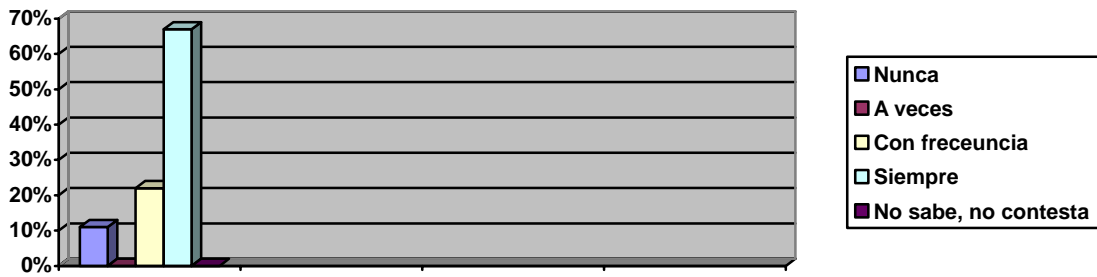


8.- ¿Me informa de manera oportuna sobre las decisiones que afectan a mi trabajo?



9.- ¿Transmite claramente la misión y visión de nuestra escuela?





10.- ¿Me apoya para que lleve a cabo cambios y mejoras en mi trabajo?



11.- ¿Promueve la adquisición y desarrollo de nuevas competencias (conocimientos y habilidades)?



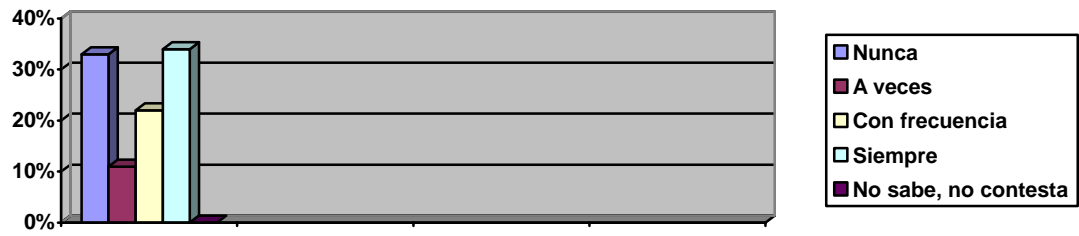
12.- ¿Admite nuestros errores y nos hace aprender de ellos?



13.- ¿Cuándo se producen errores, no busca culpables sino soluciones?



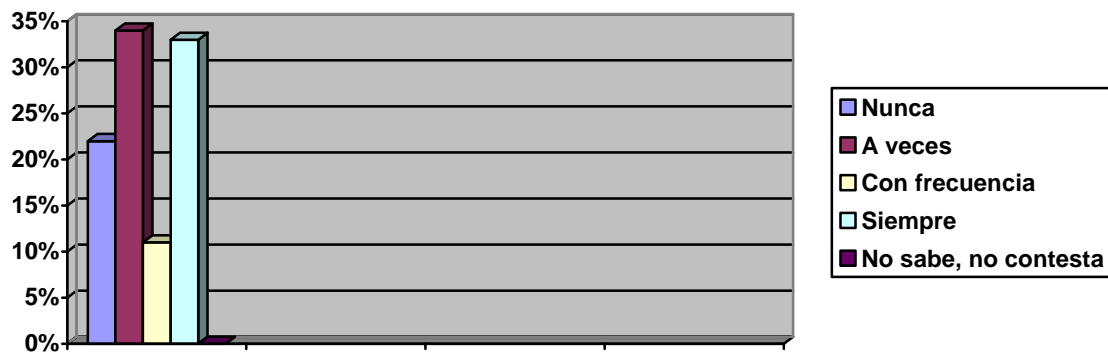
14.- ¿Es accesible y abierta?



15.- ¿Siento que me dedica el tiempo que necesito?



16.- ¿Escucha activamente a los demás?



17.- ¿Me ayuda a pensar en los problemas para así generar diversas alternativas?

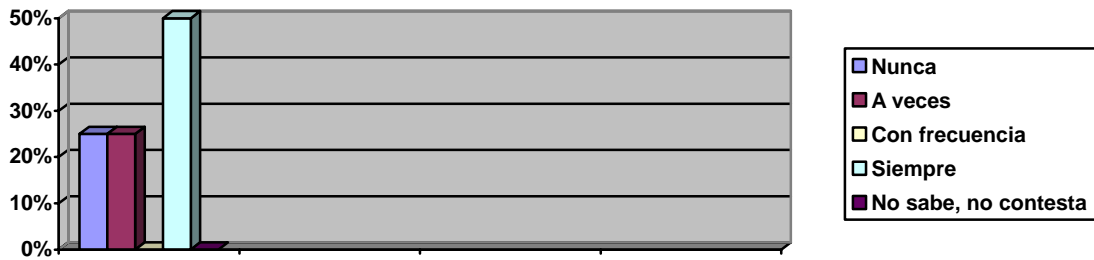


Continuando con los comentarios de las personas que integran a la comunidad escolar de la Secundaria No. 95 presentamos las graficas con los resultados obtenidos del personal administrativo. Se realizaron nueve cuestionarios a estas personas.

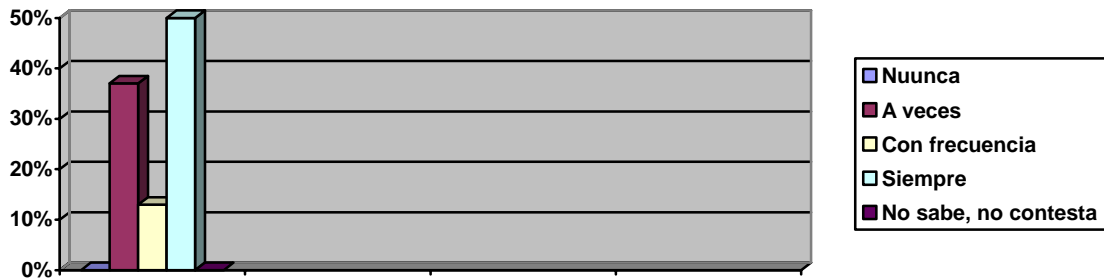
1.- ¿Describe con claridad los objetivos y tareas de mi puesto?



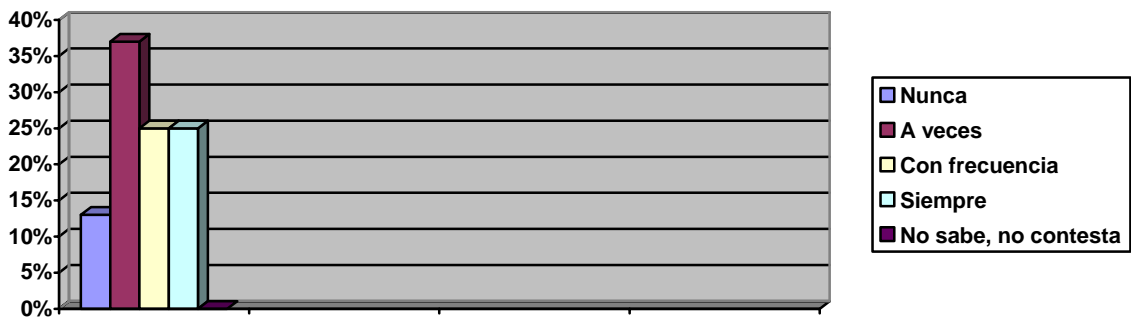
2.- ¿Asesora cuando se requiere?



3.- ¿Comprueba y verifica que cada persona desempeñe adecuadamente sus tareas?



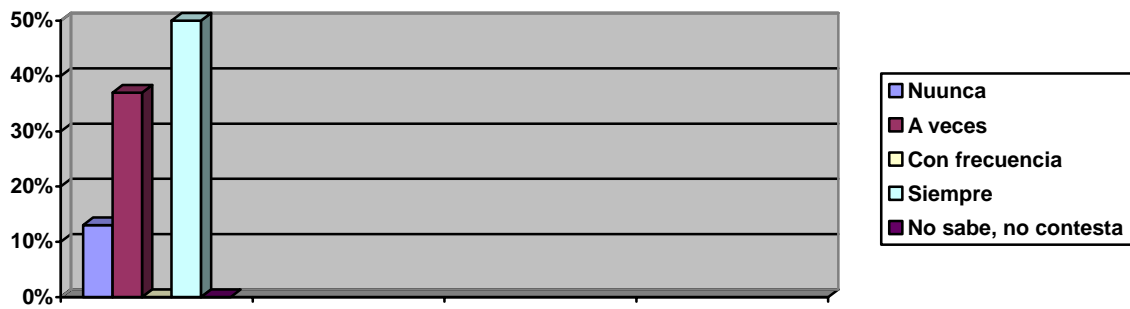
4.- ¿Me comunica cómo hago el trabajo y qué espera de mí?



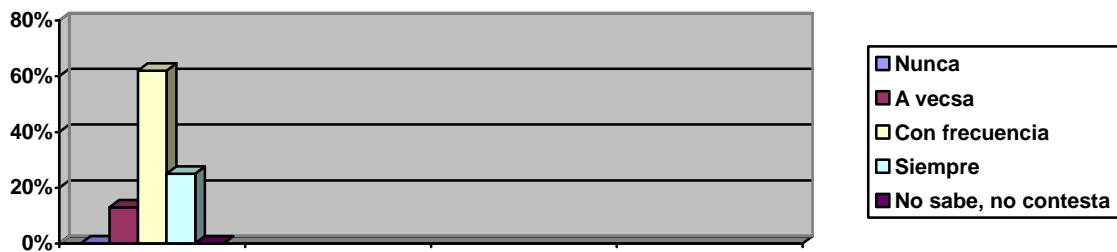
5.- ¿Colabora en el proyecto escolar?



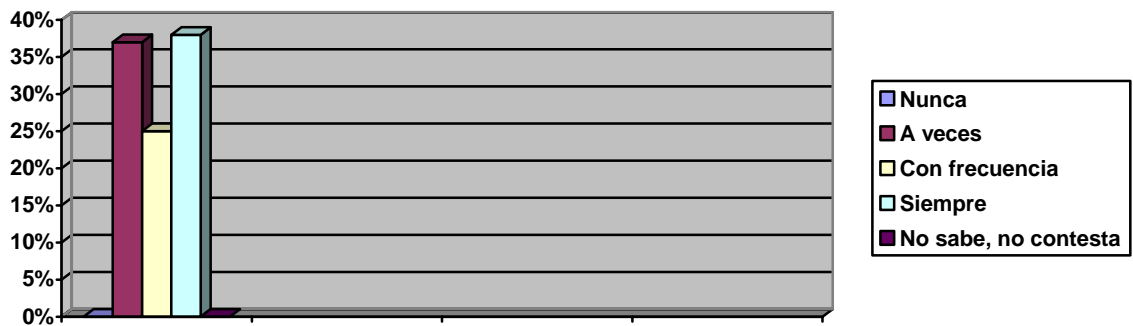
6.- ¿Reconoce individual y grupalmente las mejoras que se producen?



7.- ¿Me trata con respeto y educación?



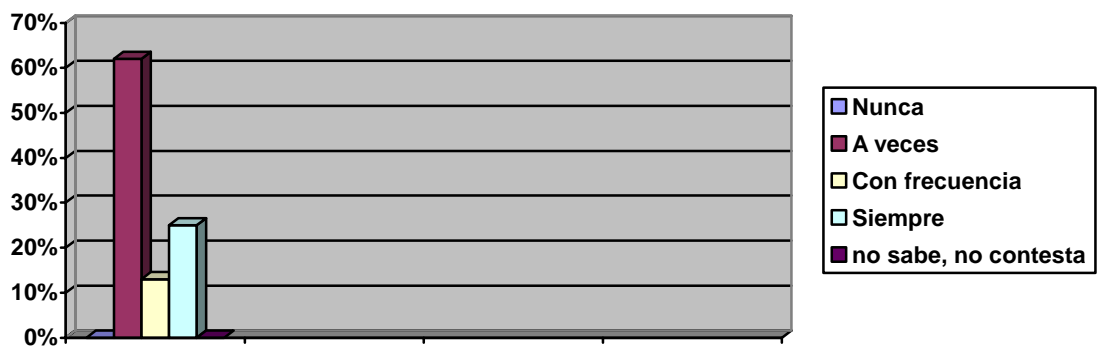
8.- ¿Me informa de manera oportuna sobre las decisiones que afectan a mi trabajo?



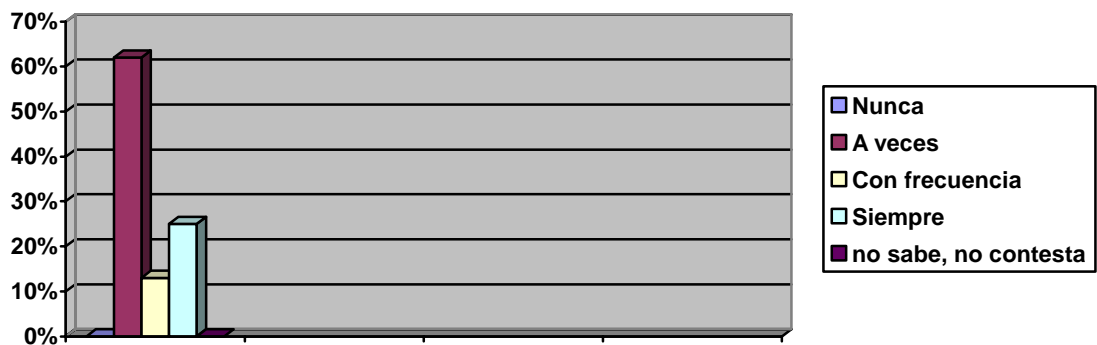
9.- ¿Transmite claramente la misión y visión de nuestra escuela?



10.- ¿Me apoya para que lleve a cabo cambios y mejoras en mi trabajo?



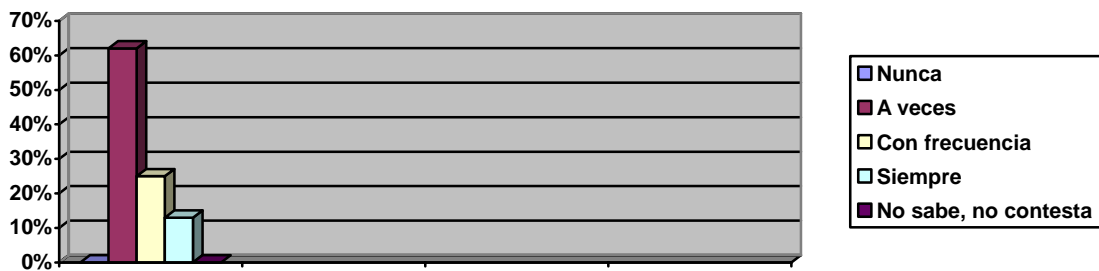
11.- ¿Promueve la adquisición y desarrollo de nuevas competencias (conocimientos y habilidades)?



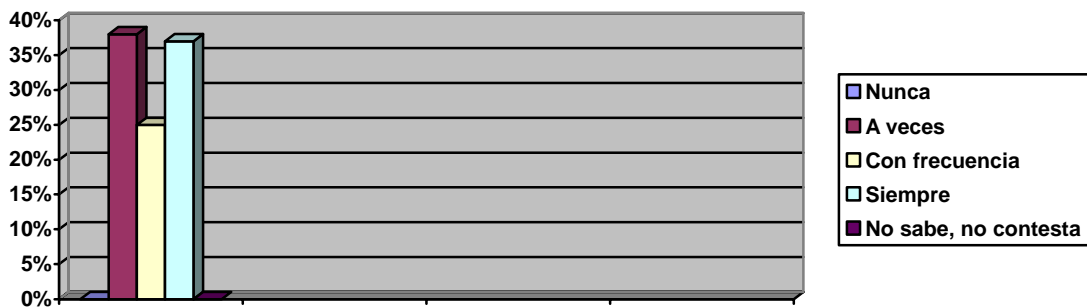
12.- ¿Admite nuestros errores y nos hace aprender de ellos?



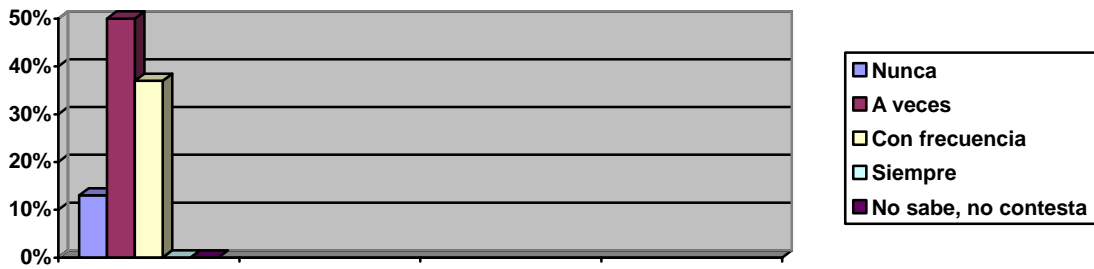
13.- ¿Cuándo se producen errores, no se busca culpables sino soluciones?



14.- ¿Es accesible y abierta?



15.- ¿Siento que me dedica el tiempo que necesito?



16.- ¿Escucha activamente a los demás?



17.- ¿Me ayuda a pensar en los problemas para así generar diversas alternativas?



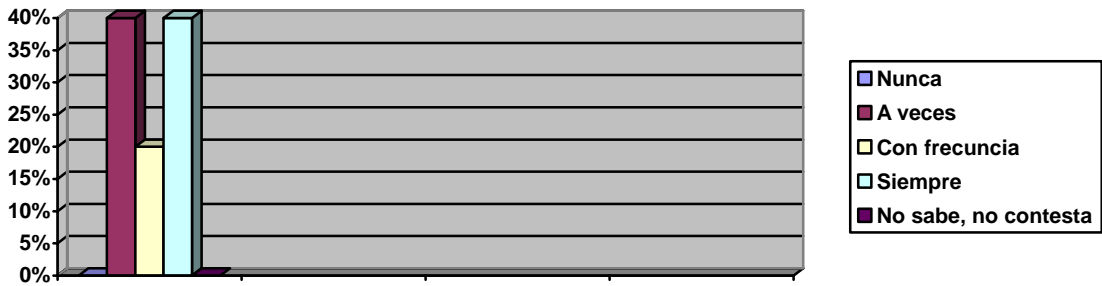
Los asistentes de servicio son parte fundamental en el funcionamiento de la secundaria, como menciona la propia directora "Para que una escuela funcione también se necesita que este limpia y presentable "(E.D.S.95). También es importante la opinión que tienen éstos sobre el trabajo de la directora. Las opiniones son representadas en las siguientes graficas. Se les pidió su opinión a cinco personas.



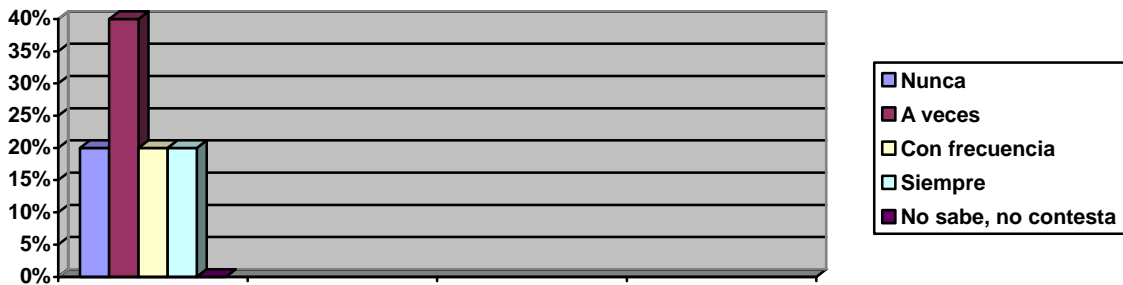
1.- ¿Describe con claridad los objetivos y tareas de mi puesto?



2.- ¿Asesora cuando se requiere?



3.- ¿Comprueba y verifica que cada persona desempeñe adecuadamente sus tareas?



4.- ¿Me comunica cómo hago el trabajo y qué espera de mí?



5.- ¿Colabora en el proyecto escolar?



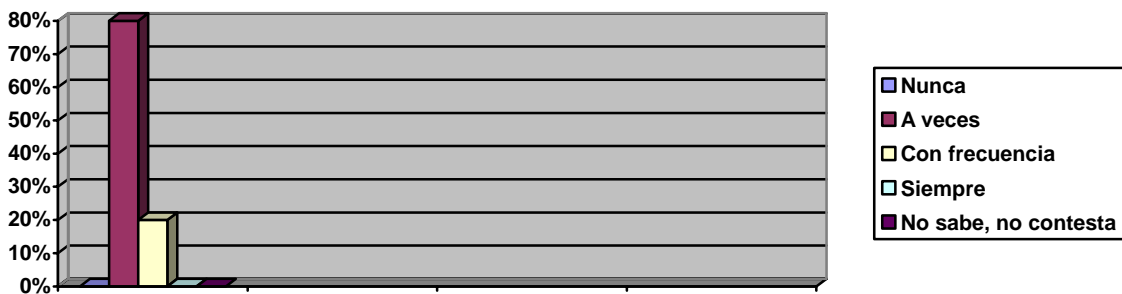
6.- ¿Reconoce individual y grupalmente las mejoras que se producen?



7.- ¿Me trata con respeto y educación?



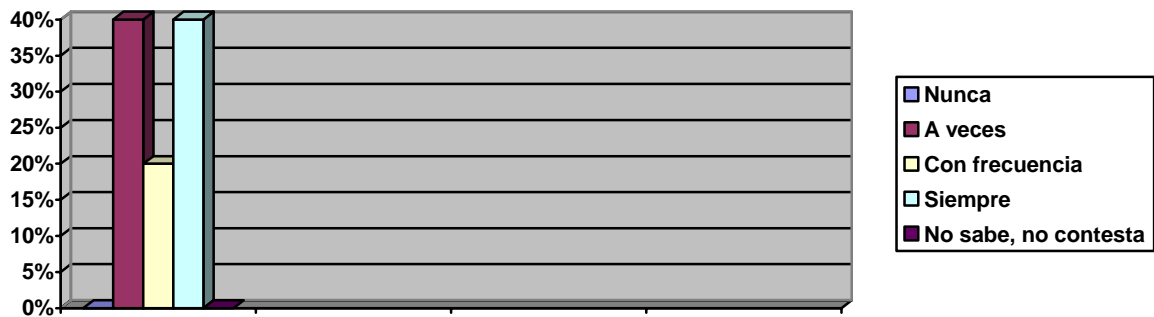
8.- ¿Me informa de manera oportuna sobre las decisiones que afectan a mi trabajo?



9.- ¿Transmite claramente la misión y visión de nuestra escuela?



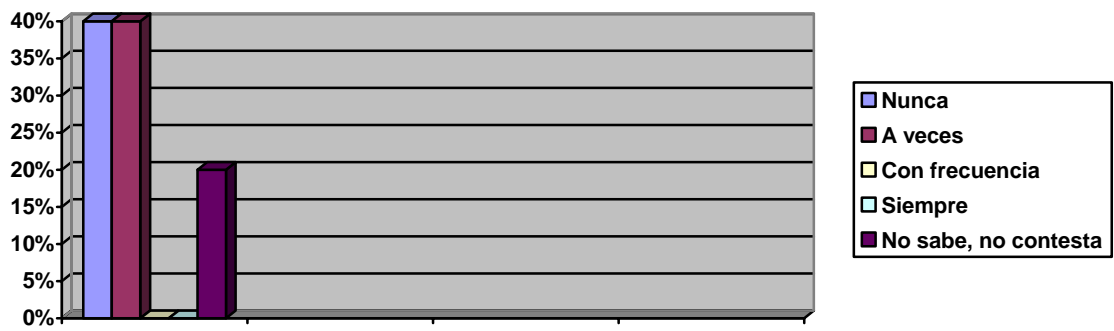
10.- ¿Me apoya para que lleve a cabo cambios y mejoras en mi trabajo?



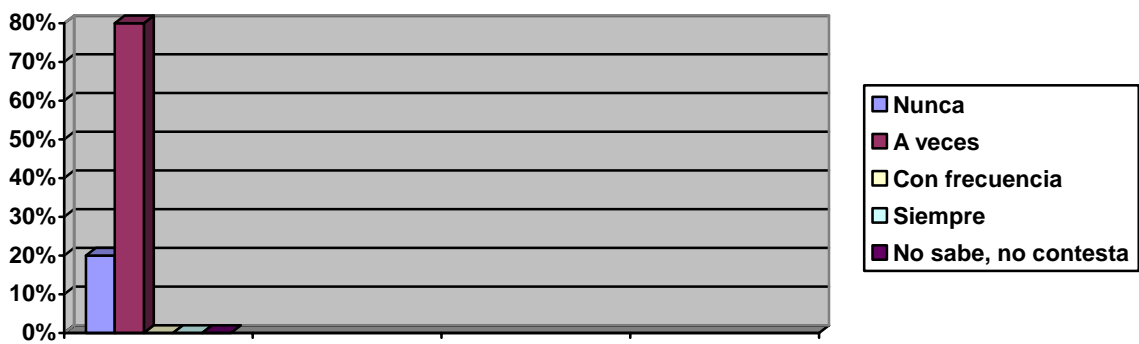
11.- ¿Promueve la adquisición y desarrollo de nuevas competencias (conocimientos y habilidades)?



12.- ¿Admite nuestros errores y nos hace aprender de ellos?



13.- ¿Cuándo se producen errores, no se busca culpables sino soluciones?



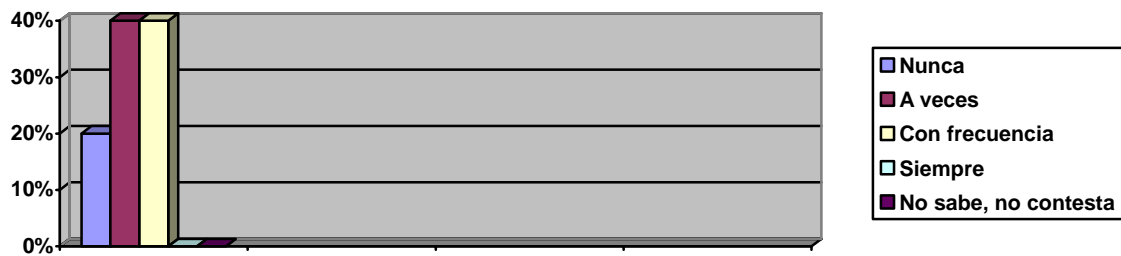
14.- ¿Es accesible y abierta?



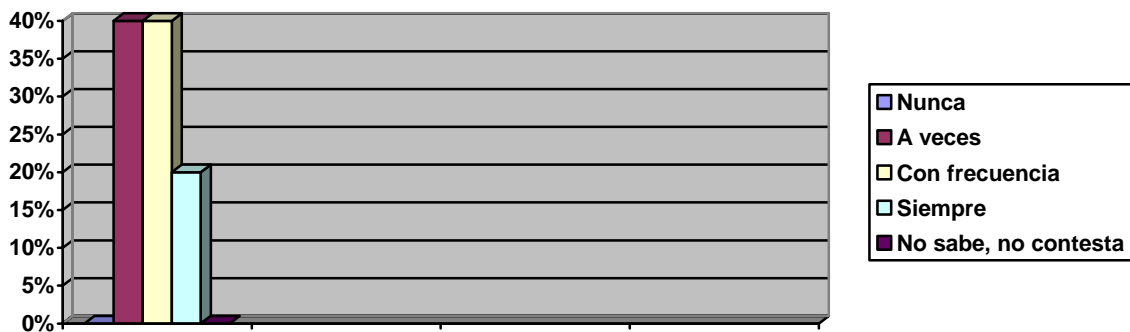
15.- ¿Siento que me dedica el tiempo que necesito?



16.- ¿Escucha activamente a los demás?

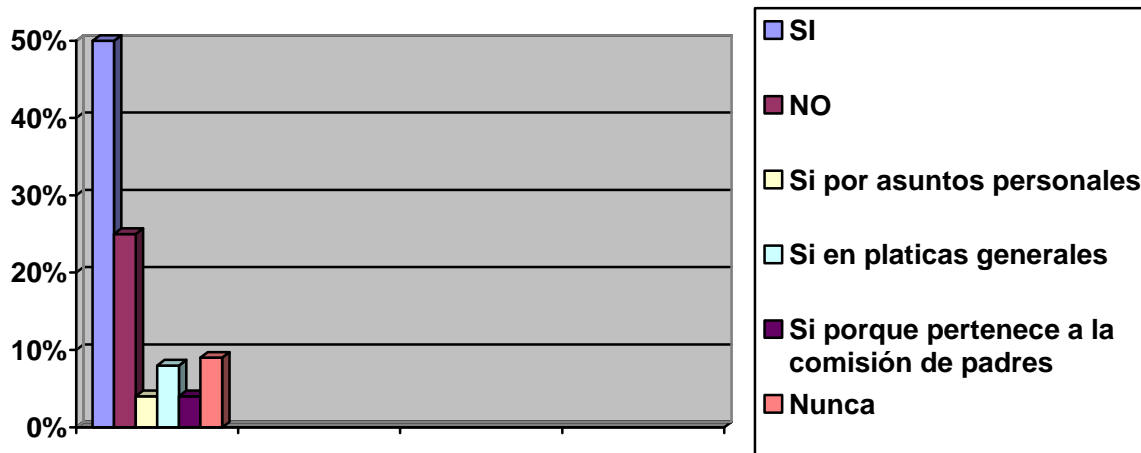


17.- ¿Me ayuda a pensar en los problemas para así generar diversas alternativas

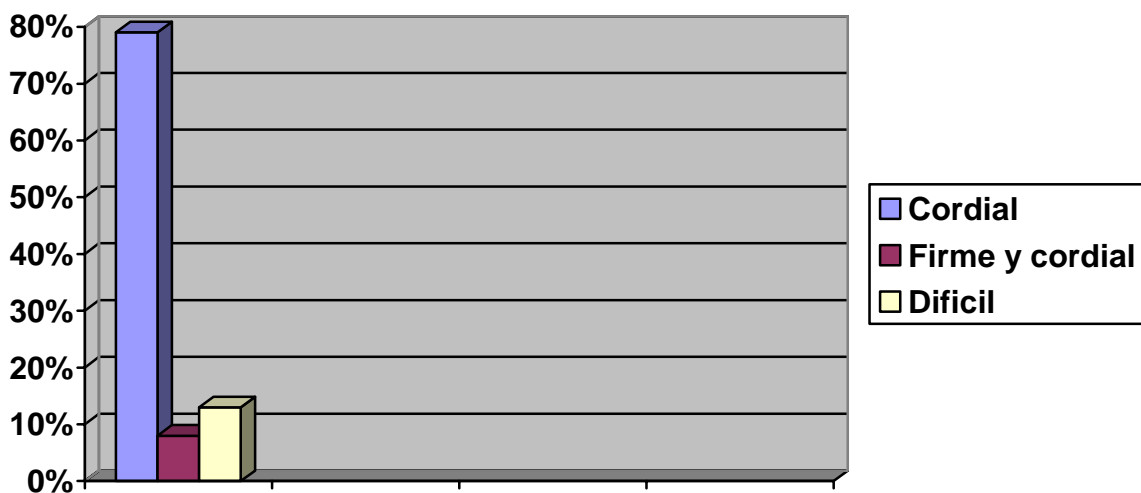


Una parte importante de una comunidad escolar son los padres de familia, la opinión que tienen del trabajo que se desarrolla en la escuela es fundamental para la mejora de la misma por ello realizamos entrevistas en las cuales se dejan ver sus comentarios y la percepción que tienen de la directora. Se realizaron veinticuatro cuestionarios. Los resultados son los siguientes.

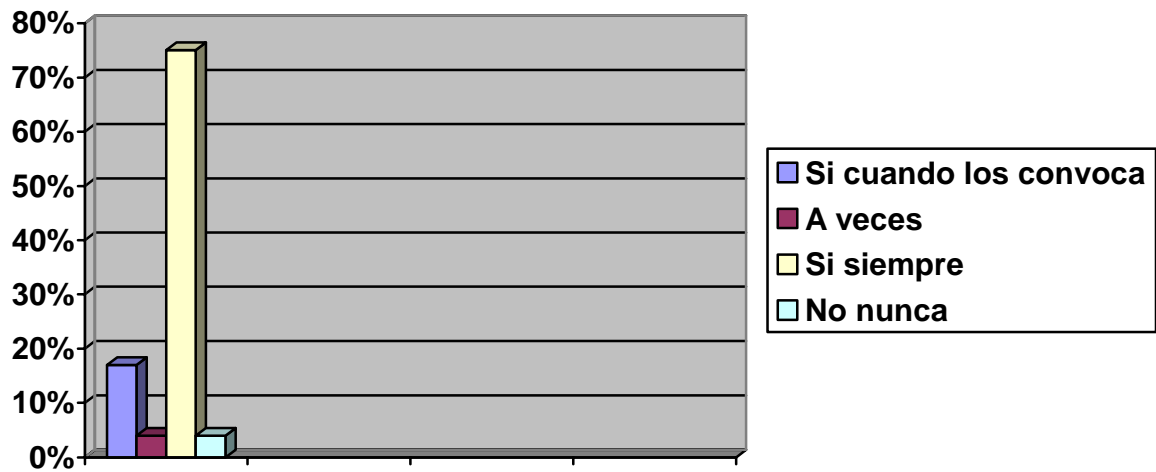
1.- ¿Ha tratado alguna situación o asunto con la directora?



2.- ¿Cómo considera que es la forma de dirigirse de la directora hacia los padres de familia?

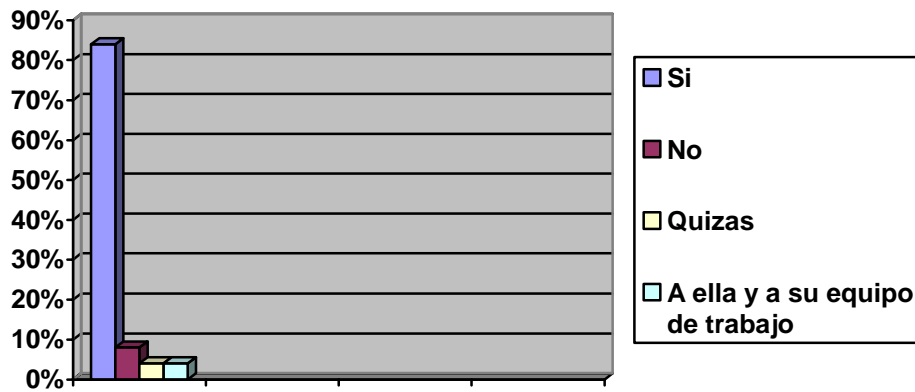


3.- ¿Normalmente en las juntas con padres de familia esta presente la directora o cuando los convoca?

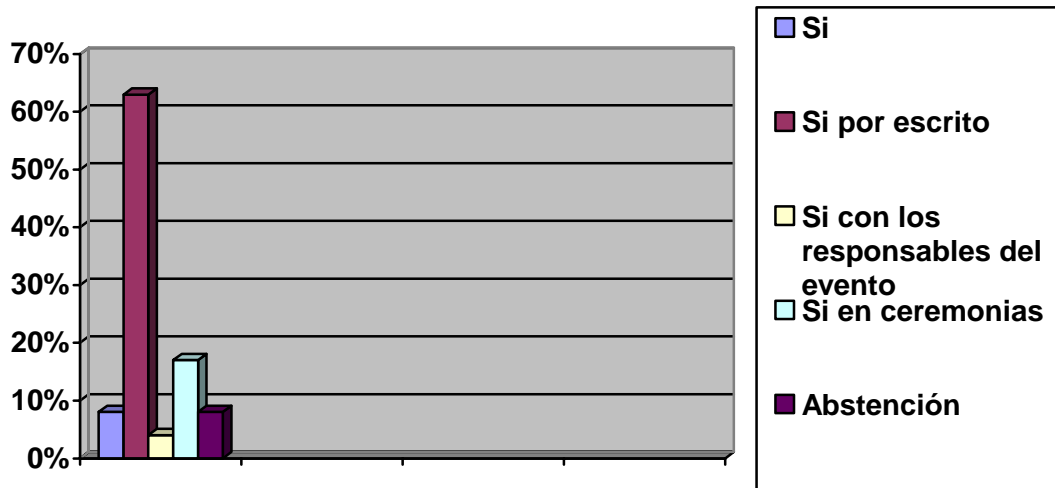


4.- ¿Cómo califica usted el funcionamiento de la escuela?

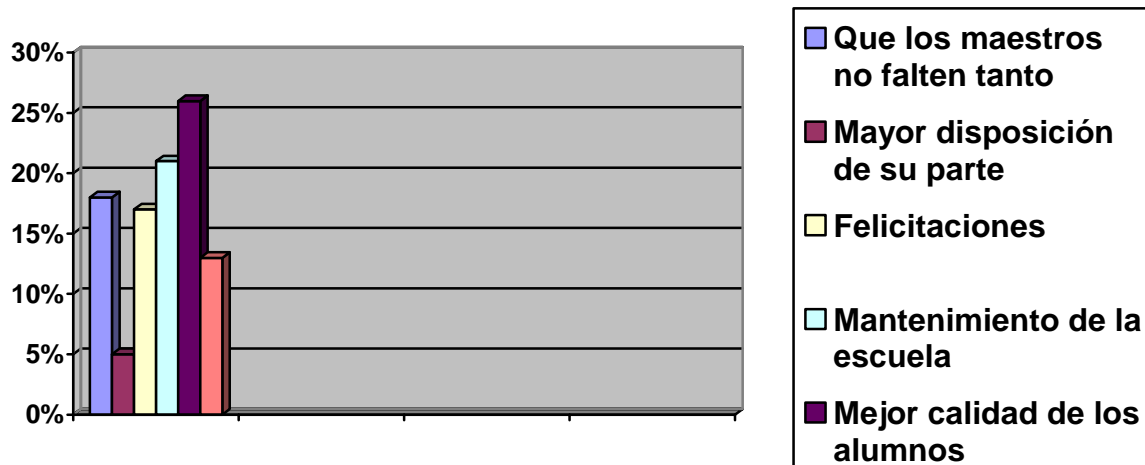
5.- ¿Considera usted que el funcionamiento de la escuela se debe a la forma de dirigir de la directora?



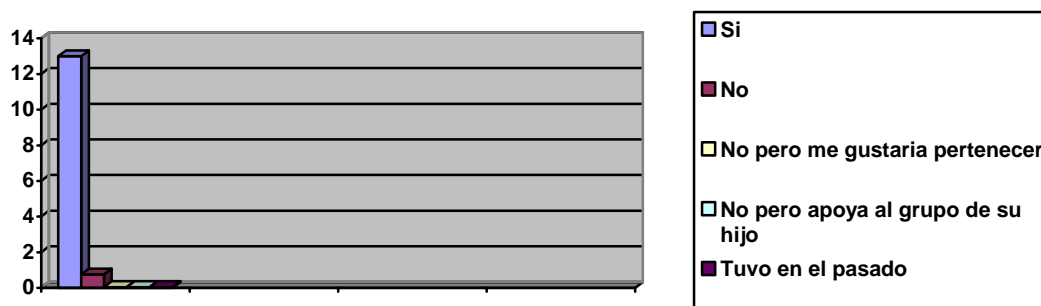
6.- ¿La directora los invita a participar dentro de los eventos? ¿Cómo les da a conocer la invitación?



7.- ¿Si tuviera la oportunidad de expresarle un comentario a la directora, cuál sería?



8.- ¿Tiene usted alguna función en las comisiones de la escuela?

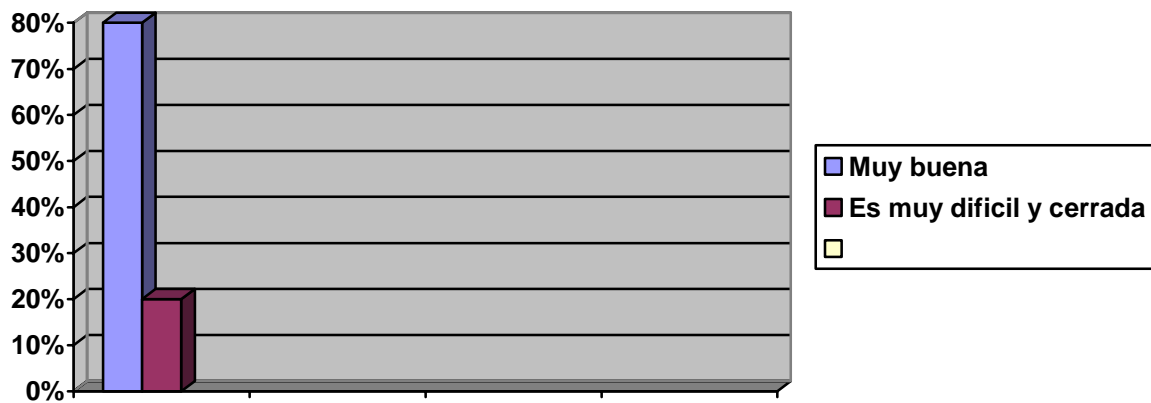


9.- En caso de pertenece a una comisión ¿Cómo llego usted al cargo?



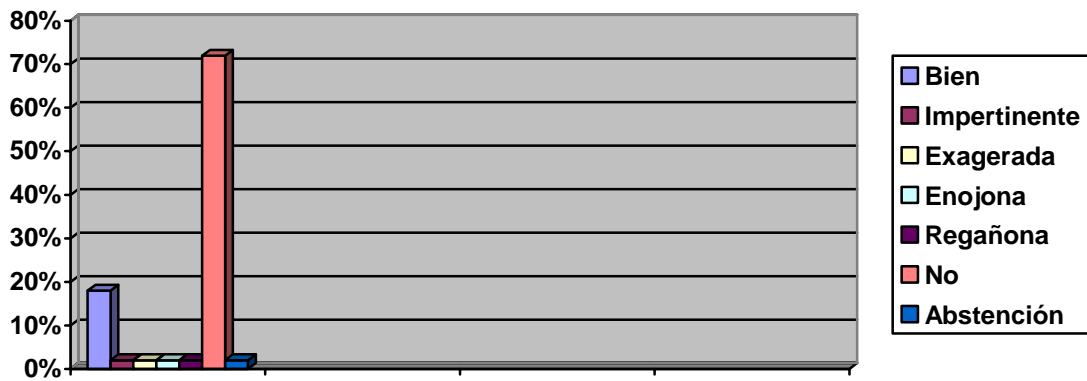


10.- ¿Cómo es su relación con la directora, como integrante de alguna una comisión?



Una de las finalidades de la escuela es formar a los alumnos, brindarles una formación que les permita seguir fortaleciendo sus aprendizajes. La actividad que generan los alumnos dentro de una escuela es variada, van desde su participación en las ceremonias hasta su inclusión en diversos eventos que se generan al interior. Son parte fundamental para el funcionamiento de la escuela, ya que sin ellos no existiría la escuela como tal, es preciso señalar que su opinión es importante por que nos demuestran que tanto saben del ambiente en donde se desarrolla. Se aplicaron cincuenta cuestionarios a los alumnos. Los resultados son los siguientes.

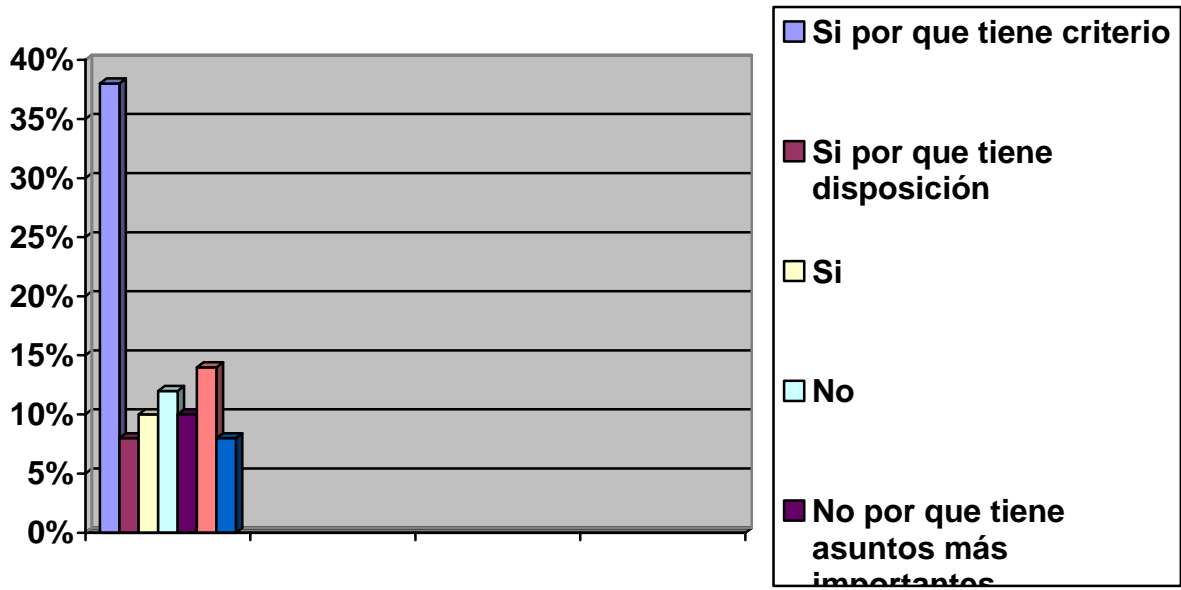
1.- ¿Haz tenido la oportunidad de platicar con tu directora? ¿Qué te pareció?



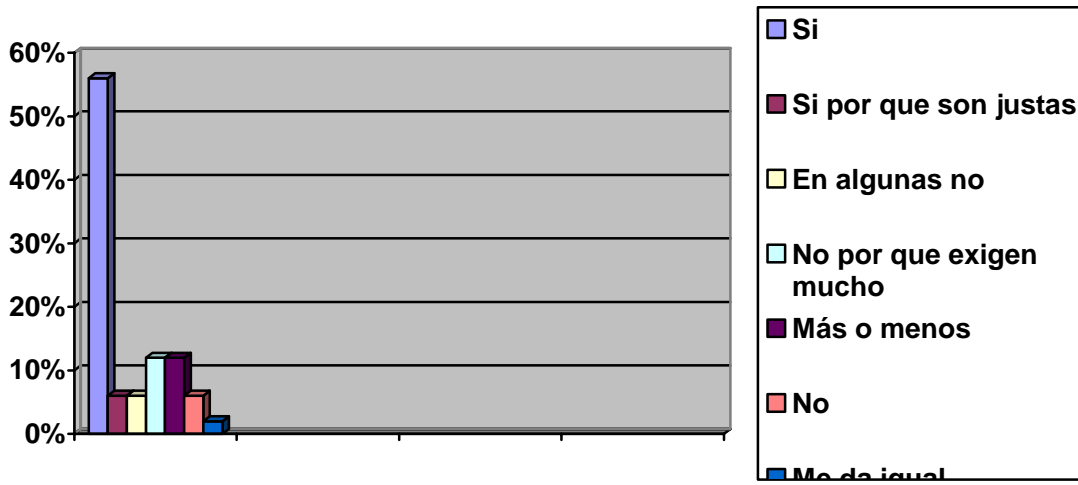
2.- ¿Cómo ves a tu directora? ¿Por qué? (exigente, responsable, enojona, buena onda)



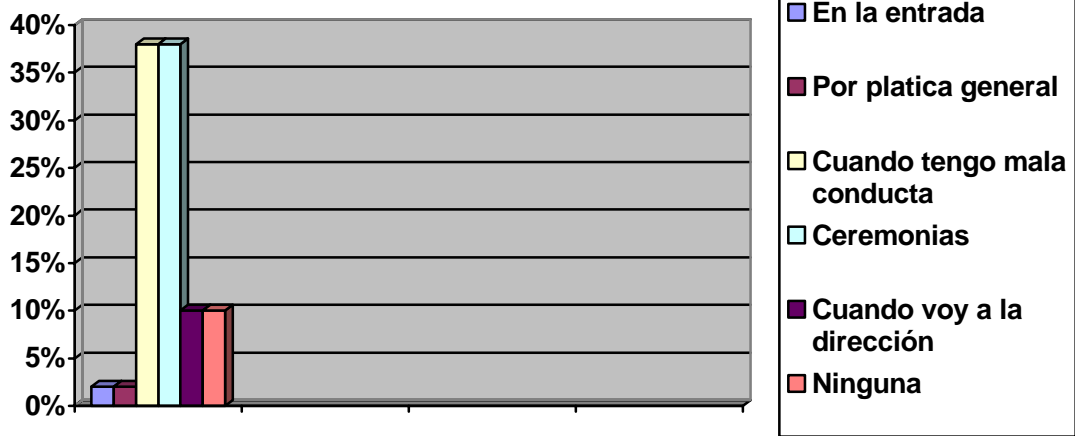
3.- ¿Te acercarías a pedirle un consejo a tu directora? Si/No ¿Por qué?



4.- ¿Estas de acuerdo con las reglas de la escuela?



5.- ¿Normalmente en que situaciones puedes verte con la directora?



6- ¿Si tuvieras la oportunidad de expresarle un comentario a tu directora, cuál sería?

