

**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

---

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO**

**ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**“LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA  
SECUNDARIA COMO ADMINISTRADOR EDUCATIVO”  
CASO: ESCUELA SECUNDARIA “DELFINA HUERTA  
LÓPEZ” NÚM. 137. TURNO MATUTINO**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**P R E S E N T A :**

**CLAUDIA YESICA PÁRAMO SANTOS**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**MAESTRA. MARIA DEL CARMEN TREVIÑO CARRILLO**

**MÉXICO, D.F.**

**MARZO DE 2006**

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### **CAPÍTULO I. LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

<b>1. PROCESO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>5</b>
<b>A) PLANEACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>B) ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>C) DIRECCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>D) CONTROL.....</b>	<b>8</b>
<b>2. LA DIRECCIÓN COMO VARIABLE ESTRUCTURAL.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 DIRIGIR.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 DIRECTIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>3. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DIRECTIVO.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 MANDO O AUTORIDAD.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 MOTIVACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 COMUNICACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>3.4 SUPERVISIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>3.5 TOMA DE DECISIONES.....</b>	<b>18</b>
<b>3.6 LIDERAZGO.....</b>	<b>19</b>
<b>4. VINCULACIÓN DE LA DIRECCIÓN CON EL CONTROL.....</b>	<b>20</b>

### **CAPÍTULO II. GESTIÓN DIRECTIVA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

<b>1. LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>25</b>
<b>1.1 ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.....</b>	<b>28</b>
<b>2. GESTIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 GESTIÓN ESCOLAR.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 GESTIÓN DIRECTIVA.....</b>	<b>34</b>

## **CAPÍTULO III. MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA SECUNDARIA**

<b>1. CREACIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA Y SU MARCO NORMATIVO.....</b>	<b>37</b>
<b>2. GETIÓN EDUCATIVA DE LA ESCUELA SECUNDARIA.....</b>	<b>43</b>
2.1 OBJETIVOS DE LA ESCUELA SECUNDARIA.....	43
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	45
A) DIRECCIÓN.....	46
B) SUBDIRECCIÓN.....	47
C) SERVICIOS DOCENTES.....	48
D) SERVICIOS DE ASISTENCIA EDUCATIVA.....	49
E) SERVICIOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS.....	50
F) CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.....	50
<b>3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
3.1 ORGANIGRAMA.....	52
3.2 DIRECTOR .....	53
3.3 SUBDIRECTOR.....	54
3.4 PROFESOR DE ENSEÑANZA SECUNDARIA.....	55
3.5 AYUDANTE DE LABORATORIO.....	56
3.6 ORIENTADOR EDUCATIVO.....	57
3.7 MÉDICO ESCOLAR.....	58
3.8 TRABAJO SOCIAL.....	59
3.9 PREFECTOS.....	60
3.10 CONTRALOR.....	60
3.11 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	61
3.12 CONSERJE.....	62
3.13 AUXILIAR DE INTENDENCIA.....	62
<b>4. LAS FUNCIONES DIRECTIVAS EN LA ESCUELA SECUNDARIA NÚM. 137 DELFINA HUERTA LÓPEZ</b>	
4.1 LOCALIZACIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA NÚM. 137.....	63
4.2 ORGANIGRAMA.....	67
4.3 PLANEACIÓN ESCOLAR.....	68
4.4 ORGANIZACIÓN ESCOLAR.....	70
4.5 CONTROL Y SUPERVISIÓN ESCOLAR.....	73
<b>5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN LAS FUNCIONES DIRECTIVAS EN LA ESCUELA SECUNDARIA NÚM. 137.....</b>	<b>75</b>

<b>6. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS EN LA ESCUELA SECUNDARIA NÚM. 137.....</b>	<b>76</b>
<b>6.1 ELEMENTOS CLAVES PARA COMENZAR EL PIGE.....</b>	<b>80</b>
<b>6.2 FASES DEL PIGE.....</b>	<b>86</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>92</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La escuela secundaria como parte fundamental para la educación básica en México constituye un factor decisivo para el desarrollo integral no solo de los alumnos, si no para la población en general del país; ya que es a través de la educación que se van a conseguir logros importantes para el desarrollo y fortalecimiento del mismo.

Siendo en la educación secundaria donde se verán satisfechas algunas de las necesidades que el ser humano requiere para adaptarse al mundo tan cambiante en el que vivimos, es importante analizar los contenidos del programa educativo de la escuela secundaria a través de un mejor servicio de los mismos, ya que de ésto dependerá que los alumnos adquieran conocimientos y los conjuguen para el desarrollo integral del país.

Es por ello indispensable, que los servicios que brinde la escuela secundaria, para todos los actores que intervienen en el proceso educativo ya sean estos a nivel docente y /o administrativos se realicen lo mejor posible.

De acuerdo con el Manual del Director de la Escuela Secundaria, es competencia del Director Escolar la planeación de las actividades escolares; del buen uso de los recursos materiales, financieros y humanos, así como de proporcionar un cordial ambiente de trabajo entre todo el personal y de verificar que las actividades planeadas sean llevadas a cabo correctamente.

La tarea a nivel administrativo resulta ser pieza clave para el buen funcionamiento de la escuela secundaria, por tanto el director como responsable de todas estas actividades, es necesario que cuente con los conocimientos administrativos indicados para brindar un adecuado servicio.

El tema central de esta investigación gira en torno a las funciones directivas en la escuela secundaria Delfina Huerta López núm. 137 turno matutino y su buen desempeño dependerá su adecuado o inadecuado funcionamiento.

Para fines de este trabajo las herramientas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación consistieron en esencia en la aplicación de cuestionarios, entrevistas a:

- el director
- personal docente y administrativo
- contralor
- médico escolar
- prefectos, etc,

Por otro lado también se llevó a cabo por medio de la observación directa del funcionamiento de dicha escuela, esto con la finalidad de obtener datos relevantes y a detalle de la problemática a la que esta institución se enfrenta.

Es por ello que el objetivo central de esta investigación, la identificación de problemas y ofrecer una alternativa de solución viable a estos, buscando con ello la mejora del servicio brindado a su comunidad.

Dicho esto, el presente trabajo se estructura en tres capítulos de los cuales el primero lleva por nombre “Las Funciones Directivas en el Proceso Administrativo” y abarca aspectos tales como el proceso administrativo, su definición, partes que lo integran y elementos que lo conforman, señalando así la importancia que cada uno posee en este proceso, por otra parte se marca la conexión que el tiene con la dirección en especial, ésto debido a que su interrelación es parte clave para el desenvolvimiento de esta investigación.

El capítulo II titulado “Gestión Directiva en una Institución Educativa”, hace referencia a la gestión como parte integral del proceso administrativo y de la administración educativa, haciendo énfasis en los distintos tipos de gestión existentes hoy en día, como los son: la gestión educativa, gestión escolar, gestión directiva y cómo es que cada una de estas intervienen en la dirección de alguna institución de carácter educativo.

En este capítulo se menciona la importancia de la administración educativa dentro del proceso directivo en cualquier institución educativa.

Por último se encuentra el capítulo III el cual lleva por nombre “Marco Normativo e Institucional de la Escuela Secundaria en México”, en este capítulo en especial se resalta la importancia que tiene la educación secundaria en nuestro país así como su historia evolutiva, poniendo énfasis en la importancia que cada una de los actores que interviene en la prestación de este servicio tienen.

También abarca aspectos tales como el marco normativo que toda escuela secundaria en México deberá seguir, así como su evolución histórico- social. Por otra parte también se exponen de forma sintetizada aspectos sobresalientes de la normatividad por la cual se rige el personal de la escuela secundaria.

Se expone la problemática situacional con relación a las funciones directivas que en la escuela secundaria núm. 137 se detectaron a lo largo de la investigación, esto con la finalidad de proporcionar una alternativa de solución a estos problemas, que como se observa más adelante entorpecen el funcionamiento de esta institución.

Es así como en la parte final de este capítulo se ofrece una propuesta de gestión escolar que se considera puede beneficiar a la institución en cuanto a otorgar un mejor servicio educativo.

## CAPÍTULO I LA FUNCION DIRECTIVA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 1 El Proceso Administrativo

Al hablar del Proceso Administrativo se está haciendo referencia a dos conceptos muy importantes a los cuales debemos brindar singular atención ya que si ésto no es así, difícilmente se entenderá su significado. Así pues se presenta a continuación de la palabra proceso por una parte y administración por la otra, con el objeto de que se pueda ilustrar mejor en que consiste el Proceso Administrativo\* .

Proceso es entendido como un “conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización”<sup>1</sup> , ésto se refiere a ciertas acciones a seguir, las cuales se encuentran correlacionadas de acuerdo a los fines de la propia organización

Por otra parte la administración en general es entendida de diversas formas, sin embargo, y a pesar de que para algunos es vista como una ciencia, un arte, disciplina o un proceso (entre otros) su finalidad sigue siendo la misma, alcanzar determinados objetivos.

Para Rodríguez Valencia la administración es “un proceso para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado”.<sup>2</sup>

Siendo así, la administración sigue una serie de pasos coordinados para finalmente alcanzar la meta. El propio PA en ese sentido es una de las partes que conforman a la administración. A continuación se presenta en que consiste el PA y sus funciones.

---

\* Para efectos de este trabajo se anotara PA, para designar al Proceso Administrativo.

<sup>1</sup> Benjamín Franklin F. *Auditoria Administrativa*. México, Mac Graw Hill, 2001. p. 554

<sup>2</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. *Teoría de la Administración Aplicada a la Educación*. México, ECASA, 1993.p. 57



## 1.1 Elementos del proceso administrativo

El PA es de gran utilidad para cualquier organización de carácter público o privado ya que permite su mejor manejo administrativo. Este se ha definido como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas, que se interrelacionan y forman un proceso integral”,<sup>3</sup> esto es, son todas aquellas etapas que constituyen a la propia administración ya que como lo señala Rodríguez Valencia es la “identificación y establecimiento de los elementos o funciones menciona que los administradores descubren rápidamente que la planeación, organización, dirección, la obtención de recursos, etc., están integralmente relacionados y no pueden separarse.”<sup>4</sup>

Según Munch y García la administración está integrada por dos etapas las cuales son: la estructural la cual consiste en que a partir de uno o más objetivos se determine la mejor forma de obtenerlos y la operativa que es la que ejecuta todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de reestructuración.

Dentro de la fase estructural se encuentran la planeación y la organización, entre las cuales se encierran las estrategias, propósitos, objetivos, políticas, etc., y en la parte operativa se encuentran la dirección y el control, los cuales abarcan la toma de decisiones, la integración, motivación, corrección, retroalimentación, etc. (Munch y García p. 3).

Es a través de estas etapas y sus componentes que se lleva a cabo el PA ya que éste no solo le da importancia a la parte operativa si no también presta cuidadosa atención y seguimiento al factor humano ya que sin éste la institución cualquiera que fuera no funcionaría ni podría existir. Entre los elementos del PA vamos a revisar se encuentran:

---

<sup>3</sup>Lourdes Munch Galindo y M García. *Fundamentos de Administración*. 3a edición, México, Trillas, 1985, p. 29

<sup>4</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. *Opcit*, p. 67

## A) Planeación

La planeación definida por Munch y García es “la determinación de los objetivos y elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizar en un futuro”<sup>5</sup>.

Ello implica tener una visión del futuro que se desea tener, es decir, tomar las decisiones adecuadas con relación al problema a solucionar; el planear es decidir por anticipado lo que se pretende alcanzar y las formas de conseguirlo, lo cual requiere de determinado tiempo para su realización. La planeación dentro del proceso administrativo facilita en cierta forma la obtención de los objetivos determinados por cualquier institución esta deberá estar presente en todo momento dentro de la misma.

Por otra parte se requiere de seleccionar los medios y las acciones adecuadas para poder alcanzar las metas establecidas con anterioridad por ello señala Rodríguez Valencia la *planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar*<sup>6</sup>.

## B) Organización

La organización es el proceso de estructurar o arreglar las partes que componen un organismo<sup>7</sup>. Va a ser la facilitadora de la comunicación entre los individuos que trabajan en determinada institución, así mismo ayudar a tener mayor claridad en las funciones y responsabilidades que tienen las personas al interior de la propia institución, es decir, la organización va a implicar un proceso (una serie de pasos a seguir para alcanzar un fin determinado) que propiciará cierto equilibrio entre las necesidades de la propia institución y la creación de puestos así como sus funciones.

---

<sup>5</sup> George Ferry y Stephen F. *Principios de Administración*. Continental, México, p. 54

<sup>6</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. *Opcit*, p. 110

<sup>7</sup> Mario Sverdlick citado por Joaquín Rodríguez Valencia. *Teoría de la Administración Aplicada a la Educación*. México, ECASA, 1993, p. 140

De lo anterior se desprende el concepto de proceso de organización el cual enmarca una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar una institución social; este proceso abarca las siguientes etapas: la división del trabajo, la jerarquización, la departamentalización, la descripción de funciones y la coordinación del trabajo

La importancia de la organización radica que a través de esta fase de la administración se accionan las otras funciones que integran al PA ya que Samuel Certo señala que *la organización crea y mantiene relaciones entre todos los departamentos, indicando qué recursos serán usados para actividades específicas, y cuándo, dónde y cómo se usarán estos recursos*<sup>8</sup>. Por lo tanto la organización será de gran utilidad para obtener la maximización de recursos con un mínimo de costos.

El organizar implica de cierta manera la estructuración de comandos de autoridad y responsabilidad bien definidos, esto a través de los llamados organigramas los cuales no son más que *un gráfico de la organización formal que muestra los diferentes cargos de una estructura administrativa, sus relaciones y algunas veces los niveles de autoridad y las principales funciones*,<sup>9</sup> también a través de los manuales de organización los cuales proporcionan de forma más detallada los objetivos, antecedentes, bases legales, al propio organigrama entre otros.

A través de la organización se promoverá la colaboración y la relación entre los individuos que conforman la institución, con ello se mejorará así también la comunicación entre sus diversos integrantes, evitando de igual forma la duplicidad de esfuerzos, por medio de la delimitación de funciones, evitando así la ineficiencia en las actividades.

---

<sup>8</sup> Véase Samuel Certo. "Administración Moderna". En Joaquín Rodríguez Valencia. Teoría de la Administración Aplicada a la Educación. México, ECASA, 1993. p.140

<sup>9</sup> Wilburg Jiménez Castro. *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México, Limusa, 1997, p. 426

### C) Dirección

La dirección como función administrativa es quien que se encarga de llevar a cabo de forma eficaz los objetivos de cualquier institución; será dentro de la dirección donde *se realiza todo lo planeado y se ejecuten todos los concepto de administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos de administrar y dirigir*<sup>10</sup> sin embargo como se podrá observar conforme el desarrollo de este trabajo la dirección como parte fundamental del proceso administrativo tiene cierta importancia que la caracteriza y la distingue de las demás funciones que integran el proceso administrativo.

Entre sus características se destacan el hecho de que en ella se conjugan elementos tales como la motivación, supervisión, comunicación, la integración, el liderazgo, la toma de decisiones así como la autoridad o mando; los cuales se verán con mayor amplitud más adelante.

Por otra parte, estos elementos son también características que el encargado de la dirección debe tener, ya que a través de ellos se podrán obtener los objetivos que en su momento, determinada institución persigue.

### D) Control

Lo podemos ubicar dentro del PA en su parte final, ya que será a través de éste donde se podrán observar los resultados hasta entonces finales de todo el proceso; debido a que en él, dependiendo de los resultados arrojados se podrá observar que tan beneficioso o no ha sido su proceso y con base en ello, hallar la forma en que éstos puedan mejorarse. El control sirve en este sentido como un retroalimentador dentro del PA ya que si se observan algunas fallas al interior de la organización se pueden corregir si se recurre nuevamente al resto de las funciones que integran al PA.

Por lo tanto se puede decir que *el control es la fase del proceso administrativo que incluye acciones sistemáticas de evaluación y corrección de desviaciones que se encuentra inmerso, durante todo el proceso administrativo*<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Vid, Lourdes Munch Galindo. *Fundamentos de Administración*. 2da edición, México, Trillas, 1997, p, 130

<sup>11</sup> Vid, SEP. *Manual del Director de Escuela Secundaria*. México, SEP, 1987, p, 56

## 2 La dirección como variable estructural

Después de haber planeado las estrategias y organizado las acciones y recursos para llevar a cabo los objetivos de determinada institución, la integración de todos estos dependerá en gran medida del proceso de dirección ya que esta se encargará de la mejor conducción e integración del personal que compone la institución para la óptima realización de los objetivos.

La dirección por su parte va a integrar una serie de estrategias para poder coordinar eficazmente los esfuerzos de cada individuo con la finalidad de obtener óptimos resultados en cuanto a los objetivos de determinada institución.

Por lo tanto la dirección es *el proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz*<sup>12</sup>; es decir, la dirección es un aspecto fundamental en cualquier organización, ya que esta incide con mayor peso en los niveles de eficacia que se pretenden alcanzar.

La realización del proceso directivo implica no solo el cumplimiento de las tareas propias si no también el de las demás que están a su cargo lo cual implica la conducción de ciertas actividades individuales o colectivas, la asignación adecuada de las tareas entre los integrantes de la institución, la ejecución de planes, la comunicación, motivación, supervisión de las tareas para la adecuada obtención de los objetivos institucionales. También esta implica enfocarse en el personal de cualquier institución y manejar aspectos como mando, resolución de conflictos, el desarrollo de buenas relaciones laborales, etc.

La importancia del proceso de dirección radica en que es por medio de este que los contenidos de la planeación y organización se lleven a cabo; también será a través de este como se establecerán mejores líneas de comunicación interpersonal lo cual provocará que el trabajo realizado en determinada institución se realice mejor.

---

<sup>12</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. Opcit, p. 164

Dentro del PA la dirección tiene un papel fundamental ya que será a través de esta que se proporcionaran las bases para el adecuado funcionamiento institucional, dado que se apoyara en los elementos antes mencionados para su realización.

## 2.1 Dirigir

Dentro del lenguaje administrativo hace referencia a la dirección, la cual de acuerdo a las características que posee ayuda a influir en el comportamiento y decisión del resto de las personas que integran la institución para la toma de decisiones esto con el fin de alcanzar las metas preestablecidas por la organización.

El dirigir en este sentido puede ser en su mayoría catalogado de acuerdo a su concepción como sinónimo de mandar, guiar o decidir, sin embargo esto es parte integral de todo el proceso directivo; dado que si en determinada institución a la hora de la toma de decisiones no se toma la adecuada esto puede llegar a causar severos problemas en la organización.

El dirigir por lo tanto *aparece de modo esencial como un medio para lograr el mejor desempeño de los miembros de la organización una vez que han sido contratados*<sup>13</sup>, esto claro esta, tomando en cuenta los elementos (motivación, comunicación, supervisión, etc.) que la conforman. Es por ello que al hablar de dirección y/o dirigir estamos refiriéndonos a términos semejantes en cuanto a su significado.

## 2.2 Directivos

La persona encargada de que en determinada institución se alcancen ciertos objetivos previamente establecidos por esta, a través de elementos tales como la autoridad, la supervisión, la comunicación, la toma de decisiones, entre otros va a ser el director o directivo, ya que es *aquella persona que ésta a cargo de una organización o de una de sus unidades*<sup>14</sup>, es decir, tiene bajo su mando a un cierto número de personas las cuales laboran dentro de una organización

---

<sup>13</sup> Vid, John Miner B. *El Proceso Administrativo*. 5ta impresión, México, Continental, 1985, p , 77

<sup>14</sup> Vid, Henry Mintzberg. *Mintzberg y la Dirección*. Madrid (España), Díaz de Santos, 1991, p. 14

formal con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos previamente establecidos por esta.

Sin embargo cabe señalar que el papel desempeñado por el Director es complejo ya que además de realizar las actividades propias administrativas, este debe lidiar, relacionarse e interactuar con cierto número de personas internas y externas las cuales poseen caracteres y características diferentes entre si. Por lo tanto cabe resaltar que *la definición normal de un director (planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados) no es adecuada para explicar las verdaderas actividades del director*<sup>15</sup>.

El directivo ejerce las actividades que le corresponden valiéndose de la autoridad que el propio puesto le otorga sobre las personas que laboran en determinada institución, por lo tanto es poseedor de cierto estatus social y de mando entre el resto del personal, lo cual provoca que se desarrollen relaciones interpersonales las cuales, dan paso a la información, cuando esto ocurre el directivo cuenta con lo necesario para la toma de decisiones y así realizar las acciones pertinentes que ayuden al mejor desarrollo institucional.

Por otra parte, Sayles ha dicho que *el cargo de director se puede separar en tres funciones o categorías distintas... en primer lugar, el director participa en el flujo de trabajo externo, en segundo lugar, es un líder, y por último, observar las actividades de los otros*<sup>16</sup>, con esto se puede percibir que el director a demás de ser un vínculo de comunicación entre sus subordinados, también debe contener ciertas actitudes de líder para poder desempeñar mejor su labor.

Dado la importancia que este puesto posee y debido al papel que desempeña dentro de las instituciones, se pueden observar según Mintzberg tres papeles interpersonales que surgen de la autoridad formal y que a continuación se presentan:

---

<sup>15</sup>Vid, Edgar Husef F y James L Bowditch. *El comportamiento Humano en la Organización*. España, Deusto, 1975, p. 150

<sup>16</sup> Ibid. p, 153.

- Papel de cabeza visible: ya que el directivo es la cabeza de una unidad organizativa, tendrá que cumplir con algunos deberes de naturaleza ceremonial, tales como: el dar la bienvenida a dignatarios que se encuentran de visita. Estos deberes llegan a ser de cierto modo rutinarios, con poca información seria y toma de decisiones poco importantes, si embargo para el fluido de una organización son importantes.
- Papel de líder: este se presenta cuando al estar a cargo de una unidad organizativa, el directivo es responsable del trabajo de las personas de esa unidad, por lo que este tiene que motivar y animar a sus empleados, reconciliando de algún modo sus necesidades individuales con los objetivos de la organización. La influencia del directivo se ve más claramente en el papel de líder. La autoridad formal inviste al directivo con un gran poder potencial: el liderazgo determina en gran medida qué cantidad de éste utilizará de hecho.
- Papel de enlace: según el cual el directivo mantiene contactos fuera de su cadena vertical de mando, (con subordinados, clientes asociados y proveedores, directivos de otros consejos de administración, etc), por lo que el directivo cultiva estos contactos principalmente para obtener información. Debido a esto el papel de enlace se dedica a estructurar el propio sistema informativo externo del directivo-informal, privado, oral pero, no obstante, eficaz<sup>17</sup>.

De acuerdo a lo arriba mencionado el trabajo que realiza el directivo consiste en ser líder de sus subordinados, en participar en el flujo de trabajo y en observar el trabajo realizado; ya que una porción considerable de su tiempo lo invierte en las relaciones del flujo de trabajo.

Lo cierto es que el trabajo directivo en la práctica implica además de las actividades rutinarias y reglamentadas llevadas a cabo en determinada

---

<sup>17</sup> Véase Henry Mintzberg. *Mintzberg y la Dirección*. Madrid (España), Díaz de Santos, 1991, pp. 15-18



institución también debe tratar situaciones extras que muchas de las veces se encuentran fuera de lo reglamentado.

Por lo cual se puede concluir que *la dirección describe el papel directivo como un complejo y cambiante conjunto de relaciones, a causa del cual las decisiones deben ajustarse de nuevo continuamente. En nuestra cultura, el director desempeña múltiples papeles que requieren una gran cantidad de interacciones con muchas personas a una variedad de niveles dentro y fuera de la organización.*<sup>18</sup>

### 3 Características del proceso directivo

Dependiendo de la forma en como se apliquen los elementos que integran el proceso de dirección en determinada institución será el grado de éxito o fracaso que se obtenga, ya que, como se ha mencionado anteriormente estos elementos son fundamentales para así lograr eficazmente los objetivos que se a propuesto conseguir alguna institución.

Dado que *la acción administrativa en general y especialmente la dirección inmediata, es la acción que manda a otras, frente a frente, adoptando series de providencias y decisiones que van desde el conjunto de las directivas generales de la empresa, hasta los actos más elementales de gerencia o gestión de rutina*<sup>19</sup>.

Dicho esto algunos de los elementos o características que integran el proceso directivo son el mando u autoridad, la motivación, la supervisión y la comunicación por una parte; ya que cabe señalar que con el transcurso del tiempo se han desarrollado otros elementos o características como son la toma de decisiones, el liderazgo y la integración, las cuales se verán a continuación. Entre las características de la dirección Rodríguez Valencia señala las principales actividades administrativas de este proceso, las cuales se presentan en la figura 1 que se muestra a continuación:

---

<sup>18</sup> Edgar Husef F y James L. Bowditch. Opcit, p. 159

<sup>19</sup> Vid, M B Laurencio Filho. *Organización y Administración Escolar*. Argentina, Kapelusz, 1965, p. 66

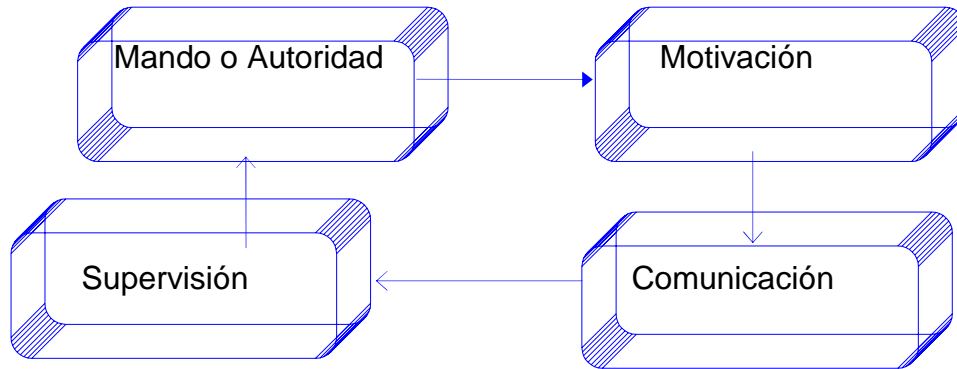


Figura 1. El Proceso Administrativo \*

### 3.1 Mando o Autoridad

El mando actúa como *la autoridad compulsiva para requerir acción de los subalternos inmediatos o para impedirles que realicen determinados actos formales dentro de la organización, por considerarlos inconvenientes.*<sup>20</sup> Es por medio de éste que los subordinados son conducidos en su que hacer cotidiano en la organización. Así también actuará como coordinador de labores entre los empleados de la organización; los cuales tendrán que seguir las órdenes o instrucciones que les sean transmitidas por su superior.

Para que lo anterior quede más claro, a continuación se presenta la definición de autoridad la cual según S. Robbins citado por Rodríguez Valencia (p. 170): “se refiere a los derechos inherentes a una posición directiva de dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas”, en este sentido resultar ser un medio para conseguir la coordinación de ciertas actividades con el fin de obtener determinados objetivos.

La autoridad es un medio a través del cual se puede llegar a influir en las personas de modo que estas realicen de cierta forma las tareas que les son asignadas; por tanto implica características tales como: la legitimidad, el poder y el liderazgo los cuales se verán más adelante.

\* Véase Joaquín Rodríguez Valencia. *Teoría de la Administración Aplicada a la Educación*. México, ECASA, 1993, p.169

<sup>20</sup> Wilburg Jiménez Castro. *Opcit*, p. 218

Mencionado ésto se puede notar que ambos conceptos poseen fines iguales en términos generales ya que el primero se realiza por medio del segundo, lo que provoca que ambos contengan en su acción un importante grado de obligación. Por otra parte cabe mencionar que el autor Joaquín Rodríguez Valencia distingue distintos tipos de autoridad<sup>21</sup>, los cuales son:

- Autoridad Formal: este tipo de autoridad proviene aquella persona en quién descansa la autoridad de toda la organización, forzosamente esta integrada por un jefe. Dentro de este tipo se encuentran otras dos clases las cuales son: la autoridad en línea y la funcional, la primera se encarga de las actividades operaciones y la segunda de las relacionadas con los individuos.
- Autoridad Operativa: está no se ejerce directamente sobre los subalternos.
- Autoridad Técnica: es aquella que se basa fundamentalmente en ciertos conocimientos teóricos o prácticos en determinada materia (personal de asesoría).
- Autoridad Personal: es aquella que por las cualidades que poseen ciertas personas (morales, sociales, psicológicas, etc) les dan ascendencia sobre las demás.

### 3.2 Motivación

A través de ésta se logra la obtención de los objetivos de la organización, ya que consiste en la forma más adecuada que pueda idear el encargado para así impulsar a las personas que se encuentran bajo su mando, conseguir que cumplan con sus obligaciones; por lo tanto según Samuel Certo<sup>22</sup> la define como *el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegura el logro de alguna meta*. Por tanto serán todas aquellas acciones o sentimientos que mueven al individuo para actuar de cierta forma.

---

<sup>21</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. Opcit, p.169-171

<sup>22</sup> Veasé Samuel Certo. “Administración Moderna”. En Joaquín Rodríguez Valencia. Teoría de la Administración Aplicada a la Educación. México, ECASA, 1993. p.172

Lo cierto es que a través de esta es como se obtendrán ciertas conductas, comportamientos y actitudes por parte del personal que ayudaran a realizar el trabajo de forma eficiente y de acuerdo con los objetivos de la institución. Cabe señalar que la dirección dentro de esta actividad posee cierta importancia dado que, *en su aplicación más importante, se ocupa de la motivación a lograr los niveles de desempeño más elevados que se pueda*<sup>23</sup>.

Por su parte la motivación como tal cuenta con diferentes tipos, los cuales se encuentran relacionadas con los diversos factores que intervienen en el trabajo, estas teorías surgen con la finalidad de establecer las condiciones necesarias para que la gente se sienta bien al realizar su trabajo; entre estas teorías se encuentran la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la teoría de motivación e higiene, de Herzberg y la teoría de MacLelland.

### 3.3 Comunicación

Esta también forma parte del proceso directivo y *como tal tiene capacidad para servir como un mediador que mejora los insumos*<sup>24</sup>. La comunicación es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización ya que ésta es una herramienta común entre las personas que forman parte de ella, lo cual implica compartir la información con otros miembros de la misma.

Comunicación quiere decir intercambio de ideas entre dos o más personas. *Puede ser vertical (órdenes de arriba hacia abajo). También existe comunicación horizontal, es decir, entre ejecutivos del mismo nivel; esta comunicación es de información.*<sup>25</sup>

La comunicación puede ser de carácter formal y se realiza por medio de ciertos documentos provenientes de la estructura organizacional y la informal la cual se presenta a través de ciertos comentarios que se realicen dentro de la institución.

---

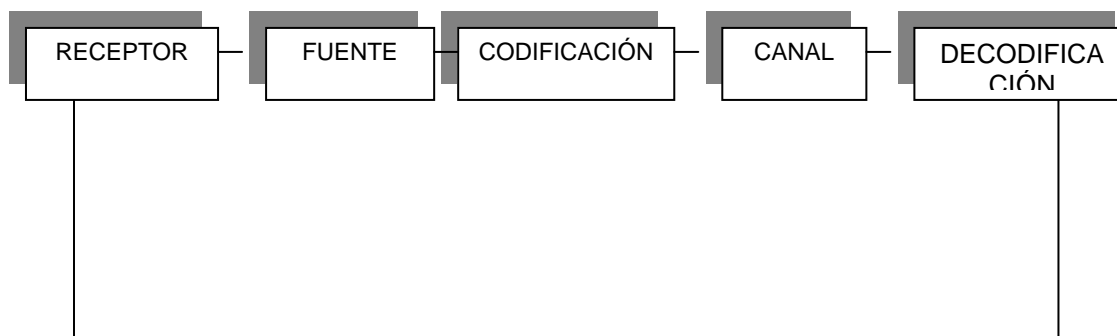
<sup>23</sup> Vid, John B Miner. *El Proceso Administrativo*. 5ta impresión, México, Continental, 1985, p. 308

<sup>24</sup> ídem, p. 369

<sup>25</sup> Vid, Francisco Javier Laris Casillas. *Administración Integral*. México, Continental, 1992, p. 56

Una característica importante al momento de llevarla a cabo es que esta debe ser clara, concisa, por escrito, etc, ya que esta deberá ser entendida por los miembros de la institución. Por otra parte este proceso implica algo más que solo escuchar y transmitir lo escuchado antes, más bien comprende una serie de pasos a seguir en una organización con el fin de evitar la distorsión de la información.

Según Rodríguez Valencia<sup>26</sup> los pasos son:



Retroalimentación

Figura 2. El Proceso de Comunicación

Por otra parte, será a través de la comunicación que se lleve a cabo en la dirección como se transmitirá y recibirá la información necesaria para la toma y ejecución de ciertas decisiones, los planes y las actividades.

### 3.4 Supervisión

Esta actúa como un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado. Esta función adquiere gran importancia por que permite generar la dinámica necesaria para los recursos humanos y así lograr los objetivos de la institución; en ésta, culminan los elementos de la dirección ya que de esta también dependerá en gran medida la eficacia y eficiencia que puedan alcanzar los resultados.

Por otra parte como se había mencionado al inicio de este apartado, fueron surgiendo con el tiempo otros elementos, a parte de los ya mencionados que conforman a la dirección entre los cuales se pueden localizar los siguientes:

<sup>26</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. Opcit, p. 176-178

### 3.5 Toma de decisiones

Dentro del proceso directivo, tiene un valor importante ya que de ello depende el adecuado funcionamiento de la institución dado que es *un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo*<sup>27</sup>, esto es, que el directivo encargado de desempeñar esta función deberá ser cuidadoso al momento de realizarla dado que el efecto que pudiera tener afectaría no solo al personal que labora en la propia institución si no también afectaría a personas externas a ella como en el caso de los proveedores, clientes, etc; por lo cual debe basarse en una serie de técnicas que le permitan valorar objetivamente las repercusiones y/o los resultados que la acción pudiera tener.

Para ello la toma de decisiones posee ciertos requisitos que se deben cumplir los cuales se muestran a continuación:

- Definir las restricciones y limitaciones
- Relación costo-beneficio

Especificar los rendimientos esperados

- Saber definir cuándo se utilizan métodos heurístico y cuándo cuantitativos, aunque lo óptimo es utilizar los dos
- Conocer los factores internos formales (cultura organizacional, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles) y los informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.)
- Conocer los factores externos (políticos, económicos, sociales, internacionales, culturales, etc.)<sup>28</sup>

La toma de decisiones se encuentra integrada por las siguientes etapas:

1. Identificación del problema
2. Construcción de un modelo
3. Determinación de parámetros
4. Aplicación de un método

---

<sup>27</sup> Lourdes Munch Galindo. *Fundamentos de Administración*. 2da edición, México, Trillas, 1997, p. 131

<sup>28</sup> idem, p. 131.

5. Especificación y evaluación de alternativas

6. Implantación<sup>29</sup>

Sin embargo, para efectuar lo arriba mencionado adecuadamente se deberá contar con información de primera mano, es decir, confiable, oportuna y actualizada.

### 3.6 Liderazgo

El liderazgo en sí es utilizado para influir, guiar o dirigir a cierto grupo de personas que integran una institución, esta función o elemento que forma parte de la dirección se caracteriza por que en el se encuentran establecidos el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación de funciones y el mando, sin embargo esto no siempre quiere decir que todo aquel que tenga el cargo directivo garantice que se desempeñe como un líder, esto sería lo deseable más sin embargo suele ser bastante complicado que se llegue a presentarse.

El ser líder es *la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo*<sup>30</sup>, por lo tanto el líder se puede diferenciar de un jefe dado que su personal lo reconocen como tal debido a su alto grado de conocimientos, habilidades, cualidades pero sobre todo por el grado de autoridad y confianza que refleja y brinda a sus subordinados.

El ser líder implica también la capacidad que este posea para fomentar entre sus subordinados las aptitudes necesarias para crear equipos de trabajo, con lo cual facilitará y amenizara las labores cotidianas.

De acuerdo con lo descrito durante este apartado el proceso directivo se encuentra formado de la siguiente forma:

---

<sup>29</sup> Vid, Lourdes Munch Galindo. *Fundamentos de Administración*. 2da edición, México, Trillas, 1997, p , 132.

<sup>30</sup> Mercedes Torres Estrella. "Dirección y Liderazgo" en *La Nueva Escuela II*. México, Paidós, 2001, p. 66

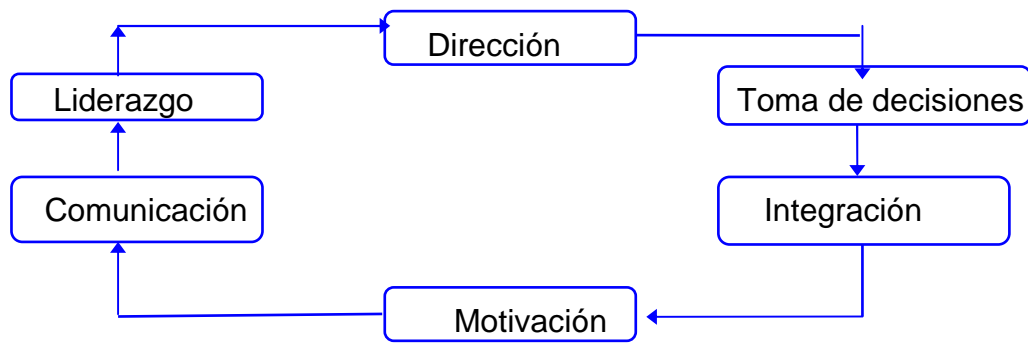


Fig. 3. El Proceso de Dirección \*

#### 4. Vinculación con el Control

Este se encuentra presente en el resto de los elementos que integran el PA, ya que será el encargado de verificar que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado y que los objetivos sean alcanzados, en caso de que se suscitaren desviaciones en el proceso se tomen las medidas necesarias para corregirlas; por tanto el control constituye un importante principio que permite evaluar y corregir las actividades.

Por tanto, *control es un conjunto de providencias incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una empresa, para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automático previniendo errores y fallas para promover información segura: proteger los bienes y promover la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas administrativas.*<sup>31</sup> Lo que significa que en el deberá existir un balance, un equilibrio, la comparación acerca de lo que se había planeado con aquello que realmente se realizó.

Dicho lo anterior se considera al control como el: *sistema que permite conocer las realizaciones, comparadas con las metas y planes, establecer normas de auto evaluación y tomar la acción correctiva que se considere más adecuada.*<sup>32</sup>

El control es importante ya que puede aplicarse en toda la organización y el personal; además establece los medios para corregir las actividades, provocando que los planes y objetivos sean alcanzados.

\* Lourdes Munch Galindo. *Fundamentos de Administración*. 2da edición, México, Trillas, 1997, p.130

<sup>31</sup> Francisco Javier, Laris Casillas, Opcit, p.149

<sup>32</sup> Wilburg Jiménez Castro, Opcit, p. 421



Posee ciertos principios como: el establecimiento de estándares; la determinación y conocimiento de los aspectos estratégicos de la organización; y un aspecto importante como la comprobación interna la cual ayuda en mucho a disminuir la posibilidad de error, otra característica será la flexibilidad que este posea, deberá ser claro y de fácil entendimiento, no muy extensos, limpios, etc.

Es la última fase del PA de ahí su importancia ya que será a través de esta etapa donde se podrán observar los resultados, mismos que ayudarán a planear nuevamente y así continuar este ciclo administrativo.

## CAPÍTULO II GESTIÓN DIRECTIVA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Dentro de las instituciones de carácter educativo se han suscitado cambios importantes en cuanto a su administración. Para entender mejor esto a continuación se presenta por una parte el concepto de institución y por otra el de educación con la finalidad de comprender a que se refiere una institución educativa.

Por una parte tenemos que institución es *toda entidad u organización con un personal dirigente, y un establecimiento o sede, constituida para la consecución de un fin determinado*;<sup>33</sup> esta va a ser un tipo de organización en la cual se van a desempeñar ciertas funciones, las cuales serán de interés general. La institución puede en causarse en distintas direcciones de acuerdo a sus objetivos, un ejemplo de institución es la relacionada con lo educativo o institución educativa.

Pero para saber de que se esta hablando a continuación se presenta el concepto de educación el cual está definido como *'la actividad orientada intencionalmente para promover el desenvolvimiento de la persona humana y de su integración en la sociedad'*<sup>34</sup> es decir, en la educación se encuentra la llave para promover y facilitar el desarrollo humano de la sociedad; así como, del desarrollo integral del país, por lo que resulta pieza clave para un mejor desenvolvimiento económico, social, cultural, de los seres humanos y del país.

Por lo tanto una institución educativa va a ser aquella organización encargada de promover el desarrollo y desenvolvimiento integral de los seres humanos, es donde se llevará a cabo la labor educativa, con ello lo que se pretende es realizar un proceso de enseñanza aprendizaje en el cual se otorguen las herramientas necesarias para el mejor desenvolvimiento del ser humano. Por lo tanto la institución educativa puede ser analizada bajo dos perspectivas las cuales de acuerdo al *Diccionario de las Ciencias de la Educación* (1995; p. 782)

---

<sup>33</sup> SALVAT. *Enciclopedia*. Tomo 7, Barcelona (España), SALVAT, 1971, p.1853

<sup>34</sup> EURO. *Diccionario de Pedagogía y Psicología*, México, EURO, 2002, p.163

se presentan a continuación: “así se habla de institución escolar como colectividad organizada que persigue unos fines (escuela o conjunto de escuelas) y como conjunto de normas que regulan la actividad educativa,” y por otra parte se observa a la institución educativa como la que “se ocupa de la socialización del alumno y de la transmisión de la herencia cultural de una sociedad de una generación a otra”<sup>35</sup>. Esto significaría ver a la institución educativa como una escuela en la cual se lleva a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje y en la que existe una interacción y socialización por parte de los miembros que la integran.

Por consiguiente la escuela es considerada a demás de una institución educativa también es vista como la comunidad educativa por excelencia, centro de información sistemática, cultural y de preparación para la convivencia democrática en la sociedad de adultos, contando para su trabajo con la colaboración de otros grupos e instituciones. Reglamentada jurídicamente por el Estado.<sup>36</sup> Cabe señalar que el servicio otorgado por la escuela va dirigido no solamente a adultos si no también a niños de entre 6 a 12 años de edad, así como a adolescentes y jóvenes adultos. No cabe lugar a dudas que la escuela es una institución de carácter eminentemente social, la cual abre sus puertas a todo aquel interesado en su desarrollo intelectual y de actitudes.

Por otra parte dependiendo del país en el cual se desarrolle ésta será como se desenvuelva en cuanto a sus métodos de enseñanza, su estructura organizacional así como en su reglamentación. En el caso de México en lo que se refiere a su marco jurídico la escuela al formar parte del sistema educativo mexicano como tal posee características y normas específicas y especiales que van acorde con el tipo de sociedad que persiste; entre estas características se pueden distinguir las siguientes: se encuentra normada bajo el artículo tercero constitucional el cual señala el carácter laico, gratuito y obligatorio que la educación debe tener y por otro lado se encuentra la Ley General de Educación la cual da a conocer la función social que tiene la educación, el

---

<sup>35</sup> MEC. *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. Barcelona (España). 1995.p. 782

<sup>36</sup> Vid, Concepción Ciscar. *Organización Escolar y Acción Directiva*. Segunda edición, Madrid, Narcea, 1998, p. 19

derecho de todo individuo a recibirla, las obligaciones que el Estado tiene para que este servicio se lleve a cabo, los tipos o modalidades de educación con sus características respectivas y obligaciones así como también aquella que es impartida por los particulares, las fracciones, sanciones y el recurso administrativo<sup>37</sup>.

Por otra parte también las instancias encargadas realizar esta labor educativa es la Secretaria de Educación Pública (SEP) la cual a través de sus distintas direcciones y dependencias como lo son las Secretarías de Estado hasta llegar a la propia escuela; ayuda ha la organización y administración del servicio, en este sentido, la escuela como institución educativa también será vista como promotora, la cual proporcionara las herramientas necesarias para el aprendizaje y desarrollo de los alumnos.

Siendo así, la escuela a demás de tener su reglamento interno el cual deberá seguir, también deberá obedecer a la normatividad descrita y sintetizada anteriormente, establecida por el Estado. Por lo tanto la escuela para que pueda otorgar el servicio educativo se basara en este marco normativo; el cual sigue una serie de pasos de carácter administrativo que le ayudan a mejor desarrollar su labor educativa.

Con base en lo antes mencionado se puede observar que así como existen diversos tipos de instituciones también hay un tipo de administración específica que corresponde a las características, fines y objetivos que persigue determinada institución.

El tipo de administración que se desarrolla en las escuelas es la que se lleva a cabo en la dirección del plantel y sus funciones son las que dentro del PA como ya se vio en el capítulo anterior se encuentran plasmadas; pero a demás de desempeñarse bajo estas funciones la dirección también presta especial cuidado y atención a los bienes e intereses de la escuela, como lo es el carácter pedagógico.

---

<sup>37</sup> Vid, SEP. *Artículo tercero Constitucional*. SEP, 1993, p 27-30.

Entre los elementos que constituyen el aspecto administrativo desempeñado por parte de la dirección escolar encontramos los siguientes:

- Registros escolares
- Archivo escolar
- Oficina de la dirección

Relaciones oficiales<sup>38</sup>

Por otra parte la dirección también es la encargada del aspecto material que involucra a la escuela (edificio escolar, sus anexos y sus instalaciones). Siendo así, la administración que se sigue en instituciones de carácter educativo es la llamada administración educativa la cual como veremos a continuación tiene características peculiares las cuales ayudaran en la medida de lo posible ha alcanzar los objetivos que persigue cada institución educativa.

#### 1. La Administración Educativa

Dentro de cualquier organización el carácter administrativo que ésta contenga es fundamental para el adecuado desarrollo de la misma, por lo que en primera instancia se plasma el significado y características de la administración así como su importancia, para posteriormente señalar lo fundamental y características que posee esta misma, pero ahora enfocada a lo educativo ya que esto último nos ayuda ha conocer como es que este tipo de administración influye o no a la hora de prestar el servicio educativo.

La administración como tal posee diversas características tales como: el hecho de que siga un propósito, que es un medio para ejercer impacto en la vida, que está asociada con los esfuerzos de grupo; entre otras, las cuales deben practicarse lo mejor posible para poder brindar lo que en un principio pretende la administración; dirigir y coordinar adecuadamente a cierto grupo de personas para alcanzar determinado objetivo; esto a través del correcto uso de los recurso humanos, materiales y financieros.

---

<sup>38</sup> Véase Jesús Álvarez Constantino. *Dirección de las Escuelas*. México, Renovación, 1963, pp. 99-102

De lo anterior se desprende la idea de que la administración es la llave para obtener un mejor servicio.

Por otra parte se puede considerar que dentro de la administración se ubican una multiplicidad de enfoques dentro de las diferentes áreas de las ciencias sociales, entre las cuales podemos encontrar a la educación, siendo en ese instante, cuando se hace referencia a la administración educativa, la cual se encarga de *la formulación de proyectos a niveles provinciales, municipales, distritales, escolares, etc; organización de niveles de responsabilidad, coordinación y evaluación de los sistemas o instituciones.*<sup>39</sup>

A la Administración Educativa algunos se refieren a esta con nombres como Administración Educacional, Administración de la Educación, etc, pero a pesar de esto su significado, y su finalidad van de la mano y no distan en sus contenidos temáticos.

La Administración Educativa esta fundamentada por los principios generales de la propia administración, más sin embargo tiene en su haber características propias que la distinguen. Por lo tanto, esta va a requerir de personas especializadas para que así se pueda alcanzar su desarrollo.

Es así que la administración educativa como una atribución del Estado es de carácter público, sin embargo, al igual que la administración en general puede ser privada; la cual se encarga también de beneficiar en un ámbito educativo de generalidad y universalidad a la sociedad.

Dentro de este proceso educativo existe una relación entre los tiempos y las formas en que han de utilizarse para así dar cumplimiento aquello que se estipula en los proyectos educativos. Para Ricardo Uvalle *este proceso no se agota en el aula ni en el seno familiar; concibe a la educación como productora de valores, que define e institucionaliza para que el sistema social pueda*

---

<sup>39</sup> Enrique Palladino y Leandro E. Palladino. *Administración Organizacional, Espacio*.Opcit. p.32

*sobrevivir y reproducirse; por lo anterior la considera pieza fundamental de la vida moderna.*<sup>40</sup>

La Administración Educativa no solo va a limitarse ha aspectos materiales y de recursos, sino también a la eficiencia de la educación como tal; ésta también debe de incluir organismos consultivos que aporten las perspectivas de la sociedad, los sectores económicos, la familia e incluir en la composición de su personal docentes de los distintos niveles y modalidades educativas.

El administrar la educación requiere el interés y la atención generalizada de las personas. Dicho lo anterior, esta juega un papel fundamental para alcanzar los objetivos y/o metas que se ha propuesto la educación. Ya que dará paso a proponer acceder a la nuevo y óptimo de lo que la sociedad exige<sup>41</sup> .

Siendo así la UNESCO (1977) da a conocer algunas responsabilidades relacionadas con la administración educacional las cuales a continuación se presentan:

- Estimula la participación de grupos humanos con una dependencia funcionaria (personal de educación, alumno) o sin ella (padres, comunidad).
- El logro de determinadas metas u objetivos previamente establecidos
- Programación de actividades específicas, tendientes al logro de los objetivos y metas dentro de ciertos plazos
- La supervisión y realización de dichas actividades
- La adopción de decisiones referidas al sector
- La circulación de la información entre todos los niveles
- La evaluación de los logros alcanzados dentro de periodos fijados.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Véase Ricardo Uvalle Berrones. "Perfil y Orientación del Licenciado" en *Administración Educativa*. IAPEM, .núm.10, 1991, p. 49

<sup>41</sup> *ibidem*, pp. 47-51

<sup>42</sup> Véase UNESCO. *Problemas y Tendencias de la Administración...*Santiago de Chile, UNESCO, 1977, pp. 57-62

Cabe mencionar que lo arriba señalado son sólo algunas de las actividades o responsabilidades a realizar por un administrador educativo, el cual, se basara en ellas para poder alcanzar así los fines y metas de la educación. De acuerdo a los cambios y avances que han surgido en lo técnico, científico, en las ciencias sociales, etc, estas responsabilidades de la administración educativa han sufrido modificaciones, las cuales nacen de las transformaciones que el mundo actual exige.

Con la ayuda de las etapas del PA: planeación, organización, control, dirección y supervisión pretende la administración educativa brindar un mejor servicio en aquellas instituciones de carácter educativo, esto siempre y cuando sean elevadas a la práctica por personal capacitado, es decir, por aquellas personas preparadas para realizar esa labor.

### 1.1 Administración Escolar

Otra forma peculiar de entender al PA que se realiza en las escuelas es el de administración escolar el cual es identificado con mayor rapidez que la administración educativa por las personas que la conforman; entendiéndose como *las actividades que se refieren al planeamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios.*<sup>43</sup>

Este tipo de administración al basarse en los principios generales de la administración al igual que la educativa, en la actualidad presenta ciertas fallas en su proceso, es decir, de cierta forma tiende a prestar mayor atención ha acciones de carácter técnico dejando a un lado el aspecto pedagógico el cual no olvidemos es fundamental ya que las actividades realizadas en la administración escolar en especial las realizadas por el director van dirigidas a lo puramente educativo.

Entre las patologías presentes en la administración escolar de acuerdo con Pilar Pozner son las siguientes:

---

<sup>43</sup> Pilar Pozner. "Gestión Educativa Estratégica" en: *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. Módulo 1, Buenos Aires, IIPE, 2000, p. 7



Por una parte señala que dirige a la educación como cualquier otra empresa por lo tanto lo llama “modelo rígido” a través del cual será complicado tenga un desarrollo innovador; así mismo dado que se sigue el PA en general para realizar esta labor escolar, también toma en cuenta sus implicaciones como la suposición de un sistema de tareas rutinarias jerárquicamente dependientes, a través de las que se simplifica la realidad de acuerdo al tipo y cantidad de personas, lo cual provoca una jerarquización y división del trabajo más pronunciada.

Otro factor determinante que provoca la contaminación de este proceso es la tendencia que existe en realizar las actividades de forma aislada, debido a que de acuerdo con el “esquema jurídico” con que se cuenta delimitan las posibles interacciones con otros equipos de trabajo. Un factor en especial determinante el cual supone Pilar Pozner provocó los anteriormente mencionados problemas de la administración escolar es la pérdida del sentido pedagógico.

Debido a esto surge como una alternativa la cual cubre aquellos aspectos que la administración escolar difícilmente puede hacer en este sentido nace la gestión educativa de la cual hablaremos enseguida.

## 2 Gestión Educativa

En la actualidad una nueva forma de administrar la educación es a través de la llamada gestión educativa ya que ésta según algunos autores que veremos a continuación engloba características importantes que dentro de la administración educativa se han alejado un poco o se han hecho a un lado. Sin embargo al hablar de gestión educativa estaremos refiriéndonos por otra parte a la gestión escolar y por ende a la directiva dichas acciones estarán encaminadas a mejor realizar las tareas que la administración educativa efectúa.

Para poder entender mejor este concepto en seguida se destaca algunos aspectos importantes que engloban a la gestión.

Primeramente encontramos que la gestión surge como una necesidad educativa ya que, la *administración escolar en la actualidad según varias investigaciones nos señala que en el modelo teórico-práctico presenta diversas patologías y desviaciones (burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, lentitud en los procesos, pérdidas irracionales de tiempo, de calidad, sentido, la frustración personal, etc).*<sup>44</sup>

Debido a ello es como surge la gestión educativa, la cual es utilizada para describir o analizar el funcionamiento escolar, por un lado y por otro se genera en un ámbito donde intervienen las personas con una participación responsable, respetando las funciones que cada uno desempeña.

La gestión educativa por su parte es *el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa*<sup>45</sup> ; dentro de ésta se encuentran los procesos para llevar a cabo los fines educativos.

Para poder entender mejor el significado de gestión educativa se retoma a la autora Pilar Pozner quien señala necesario definir el concepto de gestión antes que nada indica según Mucchielli citado por esta autora es *un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.*<sup>46</sup>

Ya que según este concepto esta ligado más aún con lo teórico organizacional. La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos, teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir con los mandatos sociales.

Es decir, esta gestión puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber síntesis capaz de ligar conocimiento de acción, ética y eficacia, política y

---

<sup>44</sup> Vid, Pilar Pozner. "Gestión Educativa Estratégica" en: *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. Módulo 3, Buenos Aires, IIPE, 2000 .p. 7

<sup>45</sup> Vid, Ana María Amarate. *Gestión Directiva*. Argentina, Magisterio del Río de la Plata, 2000, p. 11

<sup>46</sup> Vid, Pilar Pozner. "Gestión Educativa Estratégica" en: *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. Módulo 4, IIPE, Buenos Aires, 2000, p.16

administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Por otra parte la gestión educativa según el autor arriba mencionado no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación.

Esto podría entenderse como administrar más que como gestionar lo cierto es que, tradicionalmente la administración y la organización eran las encargadas de las actividades y procesos desarrollados por quienes tienen la responsabilidad de dirigir instituciones, lo cual con el devenir de los años se fue tornando turbio y sombrío en cuanto a su realización, ya que se presentaron ciertas patologías y desviaciones, como las señaladas por P. Pozner: burocratización, las pérdidas irracionales de tiempo, pérdida de calidad, de sentido, la frustración personal, entre otras, que fueron frenando el avance en las instituciones

Está solo puede ser entendida como uno de sus fundamentos, el cálculo estratégico situacional; y más aún, solo en la medida en que este preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que en la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

También tiene que ver con problemas referentes a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños de labor educativa.

La gestión educativa se entrelaza con la idea de fortalecimiento, la integración y retroalimentación del sistema esta gestión supone la interdependencia de:

- a) Una multiplicidad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales;
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación ..
- c) Juicios de valor integrados a las decisiones técnicas;
- d) Principios útiles para la acción, múltiples actores en múltiples espacios de acción;

f) Temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y / o articulados.

No cabe duda que la gestión educativa o escolar abarca conceptos importantes como lo son el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otros que son importantes dentro de cualquier escuela.<sup>47</sup>

Tomando en cuenta lo anterior la gestión educativa en este sentido abarca al igual que la dirección aspectos como la motivación, supervisión, comunicación, etc, por lo tanto la gestión si es enfocada a la dirección adquiere un lugar significativo e importante para el adecuado funcionamiento de determinada institución educativa.

## 2.1 Gestión escolar

De acuerdo con todo lo mencionado anteriormente podemos ubicar a la gestión educativa a un nivel macro, es decir, a nivel nacional, por lo cual aún faltaría identificar a la encargada de llevar a cabo las mismas acciones que la anterior pero ahora a nivel escuela; la cual lleva por nombre gestión escolar esta posee características muy similares a la educativa, la diferencia existente entre una y otra será que la primera se enfoca y ocupa más a mejorar el estado en el que se encuentra una escuela en específico, sus integrantes, su medio ambiente, etc, y la segunda sus concepciones tienen una mayor inclinación al sistema educativo en general aun que esto no signifique que sus elementos no se puedan localizar y utilizar en la gestión escolar.

De acuerdo con Sylvia Schmelkes la gestión escolar *no es sinónimo de administración escolar, aun que la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión.*<sup>48</sup>

Por su parte el Ministerio de Educación en Argentina la define como el conjunto de acciones que desarrolla el equipo directivo de una escuela para promover, posibilitar y concretar la acción pedagógica en la direccionalidad deseada, implica una práctica orientada según fines.

---

<sup>47</sup> Vid, Pilar Pozner. "Gestión Educativa Estratégica" en: *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. Módulo 4, Buenos Aires, IIPE, 2000 .p. 16

<sup>48</sup> Vid, SEP. "Calidad De La Educación Y Gestión Escolar" en *Primer Curso Nacional Para Directivos...* México, SEP, 2000, p.126

Por lo tanto posee las siguientes características<sup>49</sup>:

- Interviene sobre la globalidad de la institución
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa
- Incorpora a los sujetos como protagonistas del cambio educativo
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados

Este tipo de gestión posee en específico cuatro dimensiones las cuales contienen características particulares; las dimensiones son las siguientes: Pedagógico-Curricular; Comunitaria- Productiva; Administrativo- Financiera y Organizacional- Operativa.

En la actualidad existen modelos de gestión educativa que buscan en esencia la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje y su campo de acción, las cuales son distintas entre países, esto no debe impedir que se transforme el modo de organizar y gestionar los sistemas de enseñanza.

La ausencia de una gestión estratégica por parte del estado según Namó de Mello<sup>50</sup> contribuye a la pérdida de credibilidad en la educación entre otras cosas, sin embargo para que ello no suceda se debe tener bien claro los objetivos del aprendizaje, teniendo claro la realidad educativa de cada país; esto implica otorgarle cierta importancia a lo pedagógico en la organización para que por medio de éste se pueda enfocar la función escolar en el aprendizaje.

Por otra parte, de acuerdo a los cambios que se han generado a través del tiempo y por supuesto a la repercusión que estos han producido en las escuelas es como surge la innovación como una necesidad del propio Sistema Educativo según Guillermo Sacristán<sup>51</sup>, debido a que de acuerdo a la época y su contexto la escuela o los niveles de enseñanza deben ser más exigentes, lo

---

<sup>49</sup> Veasé, ministerio de Educación. *Gestión Estratégica de Escuelas*. Buenos Aires (Argentina), Ministerio de Educación. 2001, p. 8-10

<sup>50</sup> Veasé, Namó de Mello, G. *Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa*. Biblioteca de Actualización del Maestro. SEP, México 1998, p.15-59

<sup>51</sup> Veasé Guillermo Sacristán J. "investigación e Innovación sobre la Gestión Pedagógica de los Equipos de Profesores" en: Ezpeleta J. y Furlán A. *La Gestión Pedagógica de la Escuela*. UNESCO, 2000. p. 65-85

cual hace valer un modelo de eficacia y rentabilidad, centrada en resultados o productos del sistema; para lo cual también se requiere de que los centros y docentes posean cierta autonomía.

Sin embargo para que el cambio pueda generarse, se tendrá que efectuar en las propias escuelas, a través de la inspección ya sea por parte de la escuela en sí, subsistema o individuo.

En realidad, debido a los cambios suscitados en el mundo, las formas de organizar el trabajo, a la sociedad, han tenido que cambiar para adecuarse así a las nuevas formas de vivir; por supuesto la escuela juega un papel sumamente importante en este proceso, por lo cual se deberá buscar las formas o estrategias más indicadas para llevar a buen término sus objetivos; para ello la gestión por lo antes mencionado es importante conocer y ejecutar.

## 2.2 Gestión directiva

Por su parte la gestión directiva coordina esfuerzos, toma decisiones, actúa prudencialmente, diagnostica, diseña participativamente estrategias de acción, planifica, organiza y evalúa, ésta es de ayuda principalmente en las acciones de dirección, por sus similitudes en cuanto ha acciones se refiere con la escolar y la educativa cabe destacarla como una portadora de sugerencias para mejor realizar la labor educativa.

## 3. Funciones del director de una institución educativa

En la actualidad en cuanto se refiere a Directivos de instituciones educativas se perfila este como un líder el cual posee o debe poseer ciertas habilidades, entre las cuales destacan las que tienen que ver con lo pedagógico, lo social, lo político y lo administrativo.

En este contexto el directivo como líder según la autora Torres Estrella<sup>52</sup> le va a permitir a través de las buenas relaciones que tenga con su equipo de trabajo llevar a buen término las metas y objetivos educativos ya antes establecidos; en este sentido el directivo deberá ser capaz de integrar a todos sus

---

<sup>52</sup> Veasé, Estrella M. Torres. *Dirección y liderazgo en Gestión Escolar*. México. Paídos, 2001. p. 61-107

colaboradores y ello permitirá que sus subordinados se sientan en un ambiente armónico de trabajo lo cual beneficiara en mucho en cuanto a la ejecución de las tareas.

El director también debe poseer la capacidad de identificar que personas en su equipo de trabajo pueden realizar mejor determinada tarea de acuerdo a sus habilidades, y deberá ser capaz de delegar esas funciones.

Los cambios que se están presentando en la actualidad nos exige, con relación a los directivo (ya que como se a mencionado antes estos son los responsables inmediatos del funcionamiento de las escuelas), que este sea capaz de planificar sus actividades con el tiempo necesario para que se puedan efectuar, si es el caso, admitir cambios. Se considera que esto servirá de mucho para favorecer aún más los procesos de dirección.

El director en cuanto a lo pedagógico se refiere deberá precisar y comprender estos fines, lo cual le ayudará a llevarlos a la práctica en su trabajo cotidiano y así trasmitirlos al personal que tiene bajo su cargo, por otra parte el director como persona al servicio de la escuela deberá hacer participe de los fines pedagógicos de la escuela a todos aquellos la que integran, también este por la importancia que conlleva este puesto lleva inherente cierto grado de autoridad la cual es *única y exclusivamente para la debida organización y correcto funcionamiento del plantel, por lo que al aceptar el puesto, asume también la responsabilidad de rendir cuentas sobre el buen o mal uso que haga de la autoridad conferida,*<sup>53</sup> por lo tanto este podrá delegar ciertas responsabilidades al resto de su personal.

Entre las funciones que debe desempeñar el director de cualquier institución educativa se encuentran las que menciona Jiménez y Coria Laureano en su obra Organización Escolar<sup>54</sup>, y estas son las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir los principios y las normas establecidas por la SEP

---

<sup>53</sup>Jesús Álvarez Constantino, Opcit, p.20

<sup>54</sup> Veasé Laureano Jiménez y Coria. *Generalidades en Organización Escolar*. México, Fernández Editores, 1997. p. 271-273

- Poner en práctica las disposiciones que la Secretaria dicte en materia de educación
- Organizar todos los servicios del plantel
- Dirigir y encauzar las actividades de la escuela y aquellas de la comunidad que tengan relación con la educación
- Vigilar sistemáticamente el trabajo escolar y estimular a sus colaboradores
- Revisar y aprobar el diario de labores de los maestros, cuidando que la enseñanza se conduzca de acuerdo con el programa en vigor y con las técnicas más adecuadas de cada materia
- Conceder licencia de tres días como máximo y por tres veces al año, a sus colaboradores
- Comunicar las inasistencias del personal a las autoridades supervisoras inmediatas
- Informar, periódicamente, según los reglamento, acerca del estado que guarda la obra educativa del establecimiento a su cuidado
- Recibir y revisar la documentación de fin de año, remitiéndola a su destino oportunamente, así como cualquiera otra, en el curso del año, ordenada por la superioridad
- Citar al personal docente a reuniones del Consejo técnico cuando menos una vez al mes, según lo disponga el reglamento al respecto
- Citar a asamblea constituyente a padres de familia, entre otros

Por lo tanto será el director el encargado de que la escuela en la que se encuentre prevalezcan y se cumplan los objetivos que con antelación se establecieron, para lo cual echará mano de las actividades y funciones arriba mencionadas.



## CAPITULO III MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA SECUNDARIA EN MÉXICO

### 1. Creación de la escuela secundaria y su marco normativo

La Escuela Secundaria como parte fundamental para la educación básica en México constituye un factor decisivo para el desarrollo integral no sólo de los alumnos; si no para la población en general del país; ya que es a través de la educación que se podrán conseguir logros importantes para el desarrollo y el fortalecimiento del mismo. Por tanto es necesario conocer la evolución histórica por la que a tenido que atravesar para llegar a ser como la conocemos en la actualidad.

La creación del las escuelas secundarias tiene sus inicios en la revolución mexicana cuando surge la necesidad de disminuir la tasa de analfabetismo imperante en aquella época ya que durante este periodo la educación en México se encontraba conformada por *la escuela primaria, dividida en elemental y superior, cuyo paso posterior era la preparatoria, que abarcaba cinco años*<sup>55</sup> y lo cual provocaba que tuvieran acceso a este servicio solo unos cuantos.

Al estar incluida la educación secundaria con la preparatoria y tomando en consideración que solo se contaban con dos escuelas donde se impartían cursos secundarios como lo eran la Escuela Nacional Preparatoria y la Escuela Nacional de Maestros y tomando en cuenta que estas no contaban con la capacidad en cuanto a sus instalaciones y recursos para dar cabida al considerable número de estudiantes que cursaban este nivel es como se observa la necesidad de que existieran escuelas que tuvieran como fin primordial concentrarse en ofrecer específicamente este servicio y hacer de este un espacio accesible para la población que lo requiera, estas organizadas en un principio bajo la dirección independiente de la Escuela Nacional Preparatoria y la Escuela Nacional de Maestros.

---

<sup>55</sup> Vid, SANDOVAL Flores, Etelvina. *La trama de la Escuela Secundaria: Institución, Relaciones y Saberes*. México, Plaza y Valdés, 2000, p 37

Es así como se inicia un largo debate con respecto a la orientación que este nivel escolar seguiría ya que la polémica giraba entorno a que si este sería una continuidad para la educación primaria o para la educación preparatoria puesto que se pensaba existía un vacío entre ambos niveles, por otra parte también se encontraba en medio de este debate su finalidad ya que *se requería dar a la juventud una formación que la preparara también para el mundo del trabajo*<sup>56</sup> .

Por todo lo anterior es que durante el sexenio del presidente Calles la secundaria se consolida y pasa a depender directamente de la Secretaría de Educación Pública a través del Departamento de Educación Secundaria por el decreto del 22 de diciembre de 1925. Cabe señalar que a pesar de la consolidación de este nivel el debate entorno a su objetivo principal seguía causando polémica hasta que a través de la Asamblea General de Problemas de Educación Secundaria y Preparatoria efectuada en el Distrito Federal en 1930 al analizar y estudiar el problema resolvieron que:

*La secundaria debe estar conectada con la primaria por un lado y con la preparatoria por el otro, fundarse en la psicología del alumno y ser eminentemente popular;*<sup>57</sup>

Es así como se definen algunos de los objetivos y finalidades que este tipo de educación debería alcanzar, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Objetivos:

1. Difundir la cultura y elevar el nivel medio de todas las clases sociales, para hacer posible un régimen constitucional positivamente democrático.
2. Integrar y desarrollar nuestra nacionalidad.

Finalidades:

1. Facilitar el desarrollo y el crecimiento del individuo (crecimiento y desarrollo físico, y la salud y el desarrollo de la personalidad).

---

<sup>56</sup> Vid, Etelvina Sandovcal Flores, p .42

<sup>57</sup> Vid, Etelvina Sandovcal Flores, p. 43

2. La exploración de capacidades y de inclinaciones: el ejercicio de las mismas, el sano uso del tiempo libre<sup>58</sup>, entre otros.

De acuerdo con esto la evolución y desarrollo histórico y social, así como las reformas que a tenido la escuela secundaria se han ligado a las condiciones y necesidades por las que a pasado el país, esto es, se han realizado de acuerdo con el momento histórico enfrentado.

Es así como a partir de la concretización de la secundaria se han venido gestando con el devenir de los años una serie de transformaciones y reestructuraciones con el fin de ofrecer una educación que mejore las condiciones de la población en el país; entre estas podemos encontrar las realizadas en 1975 con la “Reforma Educativa” destacando entre sus planteamientos *la organización de contenidos por áreas de conocimientos en ambos niveles y el énfasis por vincular la primaria y la secundaria*<sup>59</sup> a través de una consulta de seis seminarios regionales y por medio de los acuerdos celebrados en Chetumal en donde queda asentada la orientación que la secundaria seguiría.

Más tarde con la Modernización Educativa durante el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari, el cual proponía cambios en los contenidos educativos, la actualización y formación del magisterio, la integración de la educación básica en un solo ciclo (preescolar, primaria y secundaria). Este sería el parte aguas para llevar a cabo en 1992 el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal en el cual se pondría fin a la dualidad de estructuras entre la primaria y la secundaria; posteriormente en 1993 se realiza la reforma al artículo tercero constitucional estableciendo el carácter obligatorio y gratuito de la educación básica la cual se elevaba a 9 años (primaria y secundaria).

Más tarde con la aprobación de la Nueva Ley General de Educación se separa claramente la educación secundaria de la llamada educación media que hasta

---

<sup>58</sup> Veasé SEP. *50 Años de la Educación en México*. México, D.G.E.M. 1975, p 20-21

<sup>59</sup> Etelvina Sandoval Flores, *Opcit*, p 49

entonces se dividía en educación media básica (secundaria) y educación media superior (bachillerato).

Sin embargo todas estas modificaciones se sustentan en una normativa educativa la cual le otorga validez y orden a tal proceso, siendo así se entenderá por normatividad educativa al *conjunto de disposiciones jurídicas que inciden en la educación básica*,<sup>60</sup> la cual se encuentra integrada por ciertas leyes tales como las que se encuentran establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en sus artículos 3o, 31 fracción Y, 73 fracción XXV y el 123 fracción XII las cuales contemplan a la educación básica como obligatoria y gratuita, además de ser laica, conformada por los niveles preescolar, primaria y secundaria.

Otra forma subordinada a la Constitución y que forma parte del marco normativo educativo es la ya antes mencionada Ley General de Educación la cual regula la educación impartida por el Estado Federación, Entidades Federativas y Municipios, así como sus organismos descentralizados y particulares con reconocimiento o autorización oficial de estudios.

Sus disposiciones son de orden público e interés social, y se encuentran comprendidas en 8 capítulos que incluyen 58 artículos:

#### A) Capítulo 1. Disposiciones Generales.

Este va de los artículos 1 al 11 y define a la educación como *el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura...*<sup>61</sup> establece las obligaciones y deberes que los prestadores de este servicio y responsables tienen para llevarlo a cabo.

#### B) Capítulo 2. Del Federalismo Educativo.

Integrado por los artículos 12 al 31 abarcando así:

- la distribución de la función social educativa
- de los servicios educativos

---

<sup>60</sup> ELIZONDO Huerta, Aurora. *La Nueva Escuela I*. México, Paidós, 2001, p 50

<sup>61</sup> SEP. *Ley General de Educación*. México, 1993, p 97.

- del financiamiento a la educación
- la evaluación del sistema educativo nacional

C) Capítulo 3. De la Equidad en la Educación.

Integrada por los artículos 32 al 36, los cuales se aseguran de que la educación impartida por el Estado llegue a todos los niveles sociales existentes en el país.

D) Capítulo 4. Del Proceso Educativo.

Integrado por los artículos 37 al 53 considerando:

- los tipos y modalidades de educación
- los planes y programas de estudio
- el calendario escolar

E) Capítulo 5. De la Educación que Impartan los Particulares.

Integrado por los artículos del 54 al 59 abarcando así sus deberes y obligaciones a seguir de conformidad con lo estipulado en el art. 3o constitucional.

F) Capítulo 6. De la Validez Oficial de Estudios y la Certificación de Conocimientos, abarcando los artículos 60 al 64.

G) Capítulo 7. De la Participación Social en la Educación.

Abarcando del artículo 65 al artículo 74 considerando a:

- los padres de familia
- los consejos de participación social
- los medios de comunicación

H) Capítulo 8. De las Infracciones, las Sanciones y el Recurso Administrativo.

Integrado por los artículos 75 al 85.

Por otra parte dentro de este carácter normativo escolar también podemos encontrar aquellas leyes que respaldan el ejercicio de las funciones de los encargados de llevar acabo este proceso educativo.

Otra norma legal que apoya este proceso es la Ley del ISSSTE la cual en sus capítulos II, III y IV observamos que se encuentra relacionados con el ejercicio de las funciones de los prestadores de este servicio educativo.

Abarcando así aspectos tales como los derechos que el trabajador posee en caso de enfermedades no profesionales, define así las prestaciones a las que tienen derecho, en caso de seguro de maternidad, la mujer trabajadora, la esposa del trabajador, del pensionista o a falta de esposa la concubina de uno o de otro, del derecho a recibir medicina preventiva, del seguro de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales: el cual establece que serán considerados como accidentes laborales los que especifique la Ley Federal del Trabajo y aquellos que ocurran durante el trayecto del trabajador entre su domicilio y el lugar en el cual presta sus servicios; también especifica los derechos de los deudos del trabajador, en caso de que fallezca a causa de un riesgo profesional.

Una norma más que forma parte de este conjunto es la Ley Federal del Trabajo en su capítulo III bis, de la Capacitación y adiestramiento de los trabajadores la cual a través de sus artículos que van del 153 A al 153 X establecen el derecho que el trabajador tiene y la obligación que representa para el patrón el proporcionarle capacitación o adiestramiento el cual le permita al trabajador elevar su nivel de vida y productividad, de acuerdo a planes y programas establecidos por las autoridades competentes.

De acuerdo con todo lo antes mencionado es que Aurora Elizondo ve a la normatividad educativa como aquella que, *define la educación, así como los objetivos y los procesos para lograrla*<sup>62</sup>, es decir, estas normas y leyes no solo ayudan a que la educación impartida por el Estado sea equitativa, sino además

---

<sup>62</sup> Aurora Elizondo Huerta, Opcit, p 50.

ayude a regular y conservar en orden y constante transformación este proceso con la finalidad de otorgar un mejor servicio.

Por lo tanto la educación secundaria en México, ha sufrido transformaciones en cuanto a su estructura administrativa, legal y cognoscitiva, esto siempre con el fin de otorgar un mejor y renovado servicio que ayude al progreso del país. Es por ello que la escuela secundaria continuara transformándose con el fin de mejorar la calidad de su servicio.

## 2. Gestión educativa de la escuela secundaria

### 2.1 Objetivos de la escuela secundaria

Siendo en la educación secundaria donde se verán satisfechas algunas de las necesidades que el ser humano requiere para adaptarse al mundo tan cambiante en el que vivimos; es muy importante obtener y proporcionar los contenidos del programa educativo de la Educación Secundaria a través de un mejor servicio de los mismos, ya que de esto dependerá que los alumnos adquieran conocimientos y los conjuguen para el desarrollo integral del país.

El papel que juega la educación en México es importante, ya que esta es considerada como *la actividad orientada intencionalmente para promover el desenvolvimiento de la persona humana y de su integración en la sociedad*<sup>63</sup> es decir, en la educación se encuentra la llave para promover y facilitar el desarrollo humano de la sociedad; así como, el desarrollo integral del país, por lo que resulta pieza clave para un mejor desenvolvimiento económico, social, cultural, de los seres humanos y del país.

La escuela en su concepción general va a ser *la encargada de hacer llegar a las nuevas generaciones lo mejor de la riqueza cultural acumulada por los adultos a fin de obtener nuevas y superiores formas de vida*<sup>64</sup> ; esto es, la escuela va a ser el vínculo entre los alumnos y el conocimiento, lo cual va a dar

---

<sup>63</sup> Vid, ENCICLOPEDIA. *Ciencias de la Educación*. México, SALVAT p, 163.

<sup>64</sup>Vid, JIMÉNEZ y Coria Lauriano. *Generalidades en Organización Escolar*. México. Fernández editores. 1977, p. 14.

paso a una recepción de conocimientos y experiencias que el educando ira adquiriendo conforme se va desarrollando y pasa de un nivel a otro.

Es por ello que en el marco normativo de la ley reglamentaria del artículo 3o constitucional y la Ley Federal de Educación nuestro se encuentra contemplada la educación básica obligatoria y gratuita en el artículo 3o constitucional entre otros como ya se ha mencionado anteriormente, el cual señala que además de ser laica, está conformada por los niveles preescolar, primaria, y secundaria la cual tendrá por objeto *desarrollar en el ser humano sus facultades y fomentar en el a su vez el amor a la patria y la consciencia social.*<sup>65</sup>

Por tanto es importante que aquellos encargados de otorgar este servicio conozcan de cerca la normatividad bajo la cual se rigen ya que esto le será de gran ayuda para realizar adecuadamente su labor.

Siendo así la secundaria como eslabón importante y fundamental de la educación básica en México tiene por objetivo: *promover el desarrollo integral de la educación para que emplee en forma óptima sus capacidades y adquiera la formación que le permita continuar con sus estudios del nivel inmediato superior o adquirir una formación general para el preingreso al trabajo*<sup>66</sup>.

En este aspecto va a ser la encargada de proporcionar educación básica esencialmente formativa; de ahí radica la importancia de los servicios que ofrezca la escuela secundaria se realicen adecuadamente.

Sin embargo para que esto se cumpla es necesario que los involucrados en la prestación de este servicio actúen de forma adecuada, procurando tomar las decisiones correctas con un amplio criterio, evitando aquellas conductas que desprestigien o desvaloricen el servicio que están ofreciendo.

---

<sup>65</sup> Vid, CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. 2003. p.9.

<sup>66</sup> Vid, SINDICATO Nacional de Trabajadores de la Educación, Sección 10. *Reglamento, Condiciones Generales de Trabajo, SEP. Acuerdo 98.* México, Sexta Edición, SENTE, 1993, p1.



## 2.2 Estructura organizacional de la escuela secundaria

Como en cualquier otra institución la secundaria cuenta con personal que hace la funcionar y realizar sus objetivos, sin ellos este nivel educativo ni cualquier otra institución simplemente no existiría. Es por ello que a continuación se mencionarán el cuerpo de personas por las que se integra y funciona este nivel educativo.

Existen trabajadores de base y trabajadores de confianza de los cuales los segundos de acuerdo con el artículo 4 del Estatuto Jurídico nombrado en el Acuerdo 98 son los que desempeñan los puestos siguientes:

- Secretario, Subsecretario y Oficial Mayor
- Todo el personal administrativo, técnico y de servidumbre que integren las respectivas Secretarías Particulares de los tres funcionarios anteriores.
- Directores y Subdirectores Generales, con exclusión de los Directores Federales de Educación en a República.
- Directores y Subdirectores de Instituciones; entre otros

Por otra parte encontramos a los trabajadores de base los cuales se subdividirán en docentes, técnicos y administrativos; por lo que serán considerados trabajadores docentes los que desempeñen acciones pedagógicas, así mismo estos se dividirán en aquellos que son titulados y los que no lo son esto con fines escalafónario.

Es así como también se estipula que ningún trabajador adquirirá el carácter de empleado de base, sino hasta que transcurran seis meses de la fecha de ingreso, con nombramiento definitivo, a una plaza que no sea de confianza, o de su reingreso, en las mismas condiciones anteriores, después de estar separado tres años del servicio de la Secretaría.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Veasé, SENTE, Sección 10. *Reglamento, Condiciones Generales de Trabajo, SEP. Acuerdo 98. Capítulo 11 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP.* México, 6ta Edición, SENTE. 1993, p 1-2

En lo que concierne específicamente a una escuela secundaria su personal lo integran un Director por cada turno, un Subdirector por cada turno, personal docente, de asistencia educativa, administrativo y de intendencia que las necesidades del servicio requiera.

El nivel secundario en cuanto a su estructura se divide en las siguientes áreas:

a) Dirección

Esta se encuentra bajo el cargo del puesto de Director el cual *en el acuerdo 98 de la SEP difundido en el Diario Oficial del 7 de diciembre de 1982, por el que se establece la organización y funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria se determina que el director es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel;*<sup>68</sup> es decir el director es el responsable directo de las funciones administrativas que se realicen dentro el plantel, para su buen funcionamiento.

A demás de que este tiene a su cargo y responsabilidad atender las necesidades del servicio educativo y los problemas de la comunidad, así como organizar, planear, evaluar y dirigir todas aquellas actividades que se realicen en el plantel durante el ciclo escolar; todas estas entre muchas otras actividades más.

De acuerdo con el Manual de organización de la escuela secundaria expedido por la SEP en 1981 señala que la dirección se encargara de<sup>69</sup>:

- Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.
- Determinar y establecer las políticas de operación para el logro de los objetivos del plantel.

---

<sup>68</sup> SEP. *Manual del Director de la Escuela Secundaria*. México, SEP, 1987, P. 19

<sup>69</sup> SEP. *Manual del Director de la Escuela Secundaria*. México, SEP, 1981. p.13-14

- Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, reglamentos y disposiciones que rijan el servicio
- Propiciar un ambiente agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel.
- Programar las reuniones académicas locales, y supervisar que éstas cumplan con sus objetivos.
- Vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de todos los recursos con que cuenta el plantel.
- Autorizar la documentación oficial que expida el plantel; por mencionar algunos.

Por todo esto es que el papel que desempeña la dirección y por consecuencia el Director es de vital importancia ya que en él recae la responsabilidad inmediata de este nivel educativo en tanto a su aprovechamiento, su desarrollo académico así como del proceso administrativo, esto con la ayuda de todo el personal que se encuentra a su cargo.

#### b) Subdirección

Al igual que la dirección esta es ocupada por un subdirector por turno el cual tiene como función primordial auxiliar al director en lo que se refiere a sus atribuciones encomendadas.

Entre las atribuciones encomendadas a este se encuentran las siguientes:

- Colaborara con la Dirección del plantel en a planeación, programación, organización, realización y evaluación de las actividades escolares.
- Auxiliar a la Dirección en la administración de personal y los recursos materiales y financieros con que cuenta el plantel, conforme a las normas y a los procedimientos que dicten las autoridades correspondientes; informarle de las necesidades que existan al respecto y proponerle las medidas para subsanarlas.

- Organizar, dirigir y evaluar las actividades referentes al control escolar de los alumnos del plantel, de acuerdo con lo lineamientos establecidos.
- Definir los horarios de trabajo de todo el personal adscrito al turno correspondiente y presentarlos a la Dirección para su aprobación.
- Controlar la asistencia, la puntualidad y el comportamiento del personal escolar, e informarlo permanentemente a la Dirección.
- Proponer la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas.
- Organizar y supervisar el funcionamiento de los laboratorios, talleres, bibliotecas y demás servicios escolares.
- Supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades que se encomienden al personal y al alumnado de la escuela.

Cabe señalar que el encomendado a este puesto suple la función del director cuando este no se encuentra laborando en el plantel, con lo cual adquiere una gran responsabilidad.

#### c) Servicios docentes

Este se encuentra conformado por Profesores que cuentan con estudios de la Normal Superior o en algunos casos que cuenten con estudios a fines de acuerdo a los materias asignadas en el plan y programas de estudio. Los docentes son los encargados de conducir en los grupos de alumnos a su cargo, el proceso de enseñanza-aprendizaje del área o asignatura que imparta, de acuerdo con el plan y programas de estudio, los contenidos y métodos aprobados.

Entre las actividades y funciones a realizar se encuentran el :

- Colaborar con las autoridades de la escuela en la observancia de las disposiciones que se dicen para cumplir con la tarea de formación de los educandos y para el buen funcionamiento del plantel
- Planear técnicamente la labor docente de acuerdo con los avances educativos, propiciando la iniciativa de los educandos para que, junto a la

adquisición de conocimientos, desarrollen sus capacidades, hábitos y aptitudes.

- Planear las labores docentes de acuerdo con la academia del área o asignatura a que pertenezca, y coordinarlas tanto con las academias de las demás áreas o asignaturas, como con el personal encargado de los servicios de asistencia educativa con que cuente el plantel.
- Presentar a la Subdirección de la escuela el programa anual de actividades extra escolares, requeridas para el cumplimiento del plan y de los programas de estudio.

Si los profesores de secundaria cumplen con las obligaciones adquiridas al desempeñar esta labor, se incrementara considerablemente la prestación de este servicio; ya que, si estos interactúan de forma consiente, responsable y comprometida con el resto del personal que integra la escuela secundaria, no cave duda que se obtendrán mayores y mejores beneficios para todos los involucrados en este sistema.

#### d) Servicios de asistencia educativa

El personal de servicios de asistencia educativa es el responsable de proporcionar, en forma integrada, los servicios de orientación educativa, trabajo social y prefectura, con forme a los objetivos de la educación secundaria y a las normas y disposiciones aplicables. Entre algunas de sus funciones encontramos las siguientes:

- Coadyuvar en las labores docentes para alcanzar en forma óptima los objetivos de la educación secundaria
- Atender al alumno con el objeto de orientarlo, considerando sus intereses y necesidades, y propiciando el desarrollo de sus aptitudes y capacidades.
- Realizar estudios orientados a identificar las causas que afecten el aprovechamiento y el comportamiento de los alumnos, y proponer las soluciones psicopedagógicas convenientes.
- Planear, desarrollar y evaluar programas de educación para la salud en la comunidad escolar.

- Auxiliar al personal directivo en todas las labores tendientes a vigilar tanto la asistencia y la puntualidad, como el orden en la realización de las tareas educativas y la conservación de instalaciones, mobiliario y equipo.
- Solicitar a la subdirección de la escuela los recursos materiales y financieros necesarios para el mejor cumplimiento de su labor.

#### e) Servicios generales y administrativos

Entre el personal encargado de desempeñar estas funciones se encuentran el contralor, las secretarías de apoyo, el conserje y el velador. Los cuales tienen entre sus funciones las siguientes:

- Realizar el registro y control de personal, recursos materiales y financieros con que cuente el plantel, conforme a las normas y los procedimientos establecidos, así como a las normas y los procedimientos establecidos, así como a las instrucciones de las autoridades correspondientes.
- Formular conjuntamente con la Dirección y de acuerdo con las normas emitidas por la Dirección General de Recursos Financieros, las estimaciones de ingresos y egresos del plantel y la documentación comprobatoria del gasto escolar.
- Realizar los trámites conducentes para dotar al plantel de los recursos requeridos para su funcionamiento y desarrollo, controlando la recepción, almacenaje, conservación, distribución y empleo de los mismos.
- Llevar a cabo el registro administrativo del personal de la escuela y las tareas relacionadas con el control escolar del alumnado.

#### f) Consejo técnico escolar

Este tiene como función auxiliar al director en la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades educativas y en la solución de los problemas trascendentales del plantel.

Cada una de las escuelas en el nivel secundario deberán contar con este órgano de consulta y colaboración; el cual se encuentra constituido de la siguiente forma:

- Un presidente , en este caso será el director del plantel
- Un secretario que será elegido democráticamente por los miembros del Consejo y
- Un número variable de vocales, que serán el o los subdirectores con que cuente el plantel; un jefe local de clase por cada una de las áreas o asignaturas; el orientador educativo; el presidente de la sociedad de alumnos; el presidente de la cooperativa escolar y el de la parcela escolar, si existe así como el presidente de la asociación de padres de familia.

Entre las atribuciones que se le confieren se encuentran:

- Colaborar con el director en la planeación de las actividades escolares a desarrollar en cada año escolar y en la superación permanente del proceso educativo.
- Presentar al director iniciativas en relación con la mejor organización y funcionamiento del plantel.
- Estudiar los problemas educativos que se presenten en la escuela y proponer las medidas que juzgue convenientes para resolver.
- Desempeñar las comisiones de estudio o trabajo que le señale el director de la escuela.

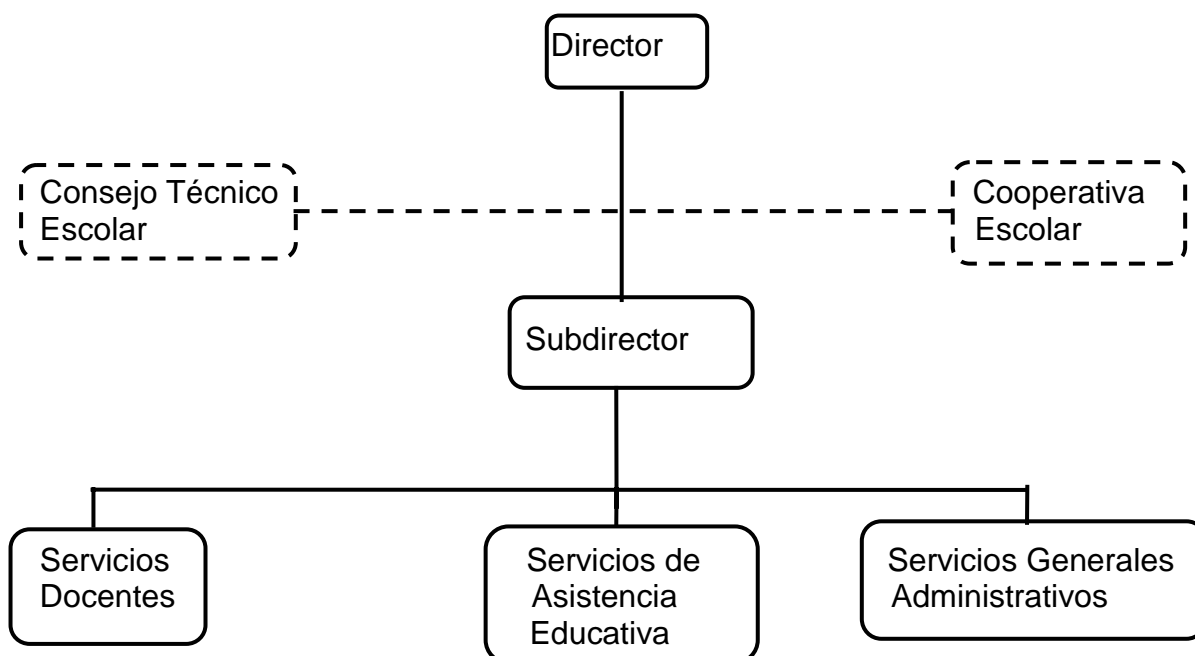
Si durante el ciclo escolar surgen anomalías que afecten el servicio educativo, se convocara a reuniones donde se podrá analizar y estudiar el problema para después sugerir alternativas de solución. Cabe señalar que después de cada reunión se levantara un acta señalando los puntos relevantes que se trataron.

### 3. Descripción de puestos

#### 3.1 Organigrama

Un organigrama es una forma de organizar al personal de determinada institución para realizar tareas específicas. Dentro de esta forma de organización existen varios conceptos que se refieren a la estructura de una organización, entre las cuales se encuentran la lineal, la cual en esencia radica en una sola persona la responsabilidad de mando, así como la toma de decisiones, y esta misma persona es la encargada de la asignación y distribución del trabajo a sus subalternos los cuales deberán reportarle a su jefe los resultados y/o avances.

En este sentido el organigrama de la escuela secundaria es de tipo lineal, ya que como se muestra a continuación, la Subdirección, Servicios Docentes, de Asistencia Administrativa, Servicios Generales, Consejo Técnico y Cooperativa Escolar se encuentran subordinadas a la Dirección del plantel, ya que el Director funge como responsable de las actividades realizadas por la escuela secundaria y por sus integrantes.





Este tipo de organización posee ciertas ventajas tales como:

- es útil para pequeñas organizaciones
- es claro y sencillo

Sin embargo este también tiene ciertas desventajas que hacen que el funcionamiento de la escuela llegue a ser en algunos casos deficiente, entre estas desventajas se pueden observar:

- los jefes o responsables se encuentran saturados de trabajo, lo cual provoca que sus actividades en ocasiones sean más operativas
- es rígida e inflexible

Sin embargo, si este es aplicado bajo una buena técnica y parámetros su funcionamiento dará resultados satisfactorios. A continuación se explica la descripción y los requisitos que se necesitan para poder desempeñar las funciones directivas, administrativas, de docencia, limpieza, etc dentro de una escuela secundaria, estas funciones se encuentran descritas con mayor amplitud en el Manual de Organización de la Escuela Secundaria.

### 3.2 Director

Para llegar a desempeñar este cargo es necesario haber tenido estudios de Normal Superior (título), haber sido profesor y subdirector así como tener el dictamen de subdirector.

Entre las múltiples actividades que realiza este se encuentran las de planeación, organización, dirección y evaluación del servicio educativo que ofrece, esto de acuerdo a la normatividad educativa, legal vigente así como a lo estipulado por la SEP.

El director tendrá a su cargo al Subdirector del plantel así como al personal docente, técnico, especializado, administrativo y de intendencia de la escuela. Se encontrara ubicado en las oficinas administrativas de la escuela y su jefe inmediato en el D.F. será el Jefe del Departamento Escolar correspondiente.

Sus funciones van desde programar y promover las actividades académicas, deportivas y sociales del plantel, la distribución de tareas técnico-pedagógicas, administrativas, asistenciales y de intendencia, organizar reuniones con el personal escolar, vigilar la puntualidad y asistencia de sus subordinados, levantar actas administrativas cuando se requiera, administrar los recursos de la escuela tanto financieros como materiales, autorizar la inscripción de alumnos, la firma y revisión de documentos oficiales, entregar a la autoridad correspondiente los documentos relativos a inscripciones y calificaciones de su matrícula escolar, vigilar que se realice adecuadamente la tramitación de becas para los alumnos, así como vigilar que se cumplan los objetivos de los programas de orientación educativa, trabajo social, prefectura, entre otros.

El director es el responsable entre otras cosas de:

- Dirigir el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del Sistema Educativo Mexicano de acuerdo a la norma educativa
- La coordinación de los integrantes de la escuela para alcanzar los objetivos propuestos
- Promover ciertas actividades que ayuden a la proyección de la acción educativa de la escuela hacia la comunidad
- Cuidar la integridad física y moral del estudiante
- Es también responsable del patrimonio escolar

### 3.3 Subdirector

Para ocupar este puesto es necesario tener el título de estudios de Normal Superior y haber sido profesor en el sistema, con un dictamen escalafonario de subdirector.

Este desempeña actividades administrativas como las de:

- Presentar al director del plantel el plan de actividades laborales para su previa aprobación
- Formular horarios de las actividades escolares
- Participar en la formulación de programas de actividades del personal escolar
- Orientar y controlar el trabajo del personal así como comunicar al personal las disposiciones dictaminadas por las autoridades educativas
- Revisar la documentación y cuenta de gastos de la escuela, el director también participara en la elaboración del proyecto presupuestario
- Vigilar el empleo y mantenimiento de las instalaciones, equipo, maquinaria y herramientas de la institución, así como el supervisar la adecuación del inventario del activo fijo y materiales de consumo
- Se encargará de la orientación respecto a tramites escolares
- Supervisar y orientar al personal administrativo y docente
- Coordinar la selección, inscripción y control de documentos ...

En otras palabras el subdirector será el encargado de auxiliar y ayudar al director con base en las funciones ya antes mencionadas. Este también en ausencia del director deberá sustituirlo asumiendo sus responsabilidades, bajo su cargo se encontrará el personal docente, técnico especializado, administrativo y de intendencia.

#### 3.4 Profesor de enseñanza secundaria

Para poder desempeñar este puesto se requiere ser titulado de la Normal Superior y tener el dictamen de plaza inmediata anterior.

Entre las funciones que debe desempeñar sobresalen las siguientes:

- Coordinar sus acciones con la jefatura local de clases para elaborar el plan anual de trabajo que se debe desarrollar con los grupos que le sean asignadas y presentarlo a la subdirección en el inicio del periodo escolar
- Solicitar de manera oportuna los materiales necesarios o requeridos para llevar acabo sus actividades
- Informar sobre los resultados de las evaluaciones del aprendizaje oportunamente y cuando estas se requieran
- Colaborar con el personal directivo y el resto del personal escolar para promover la participación y cooperación de los padres de familia o tutores
- Participar en su caso, en la constitución y funcionamiento de la cooperativa escolar

Esto con la finalidad de otorgar un mejor servicio y cumplir con lo estipulado de acuerdo a la normatividad educativa.

Los profesores de educación secundaria son responsables de desarrollar los programas de estudio vigentes de esa área o asignatura en los grupos a su cargo, también se encargaran del cumplimiento de las actividades docentes dentro del horario asignado por la dirección.

Participar en las juntas técnico-pedagógicas y administrativas que promuevan las autoridades educativas, así como elaborar y presentar oportunamente al personal directivo los informes y reportes relacionados con su labor, que le sean requeridos. Contribuir a la formación de actividades y hábitos de responsabilidad y buen comportamiento de los alumnos, dentro y fuera del plantel.

### 3.5 Ayudante de laboratorio

Es necesario cubrir los siguientes requisitos; tener estudios de Normal Superior, su feje inmediato será el titular de la asignatura o coordinador del

laboratorio, su propósito fundamental es el colaborar con los profesores que imparten biología, física y química.

Entre sus funciones se encuentran las de preparar, distribuir y controlar los equipos, herramientas, materiales y sustancias que se requieran para la realización de los experimentos, proveer lo necesario para el desarrollo de las prácticas así como ayudando a que se realicen las prácticas, asesorando a los alumnos en las técnicas sobre el uso del material, equipo y herramientas, conforme a lo dispuesto por el profesor.

El ayudante de laboratorio tiene la responsabilidad de asumir las funciones de coordinador de laboratorio si el plantel no lo tuviera, programar sus actividades de acuerdo con el coordinador y con los maestros de la especialidad respectiva así como informar al coordinador o al subdirector cualquier desperfecto ocurrido durante las prácticas.

### 3.6 Orientador educativo

Este deberá ser titulado en psicología educativa o de la escuela Normal Superior o bien titulado de la carrera de psicología, su jefe inmediato es el subdirector de la escuela secundaria; no se encuentra a nadie bajo su cargo.

Entre sus funciones destacan las de:

- La elaboración del plan anual de actividades de orientación educativa que se debe desarrollar de acuerdo con el programa oficial vigente y con base en el análisis de los problemas de la escuela para someterlo a consideración de la dirección del plantel,
- Coordinar junto con los maestros, asesores de grupo, médico escolar y trabajo social el desarrollo de los respectivos programas de acción que habrán de desarrollarse en el plantel,
- Establecer comunicación constante con los padres de familia o tutores y entrevistar por lo menos a aquellos cuyos alumnos requieran atención especial,

- Colaborar en la aplicación de la prueba de exploración, promover con docencia la aplicación de nuevas técnicas de estudio dirigido a los procesos de enseñanza aprendizaje,
- Coordinarse con trabajo social y médico escolar con el fin de dar asesoría a los padres de familia o tutores para que estos atiendan adecuadamente los problemas que lleguen a presentar ciertos alumnos, etc.

Entre las responsabilidades que les otorga este puesto se encuentran las de planear y desarrollar las actividades de orientación educativa para los alumnos y orientar a quienes requieran atención específica, mantener discreción en cuanto a la información confiada, participar en el consejo técnico escolar, en las comisiones que les confieran, así como presentar ante el personal directivo los informes relacionados con el desarrollo de sus funciones.

### 3.7 Médico escolar

Para poder ocupar este puesto deberá contar con el título de Médico con cédula profesional y registro ante la secretaria de Salud y Asistencia.

El objetivo que persigue al interior del plantel es el de cuidar y fortalecer la salud de los educandos para así favorecer su aprovechamiento escolar y desarrollo integral. Este también es responsable del mantenimiento y conservación en buen estado del material y equipo que se le proporcione para la realización de su labor.

Vigilar la salud del alumnado, realizar campañas de medicina preventiva e higiene escolar, de acuerdo con las instrucciones de la autoridad, desempeñar las comisiones que sus superiores le asignen.

Entre las funciones a realizar por este se encuentran las de:

- Coordinar sus actividades con el personal docente y del área de servicios de asistencia educativa
- Planear, organizar, realizar y evaluar los servicios de medicina preventiva y de higiene escolar que se proporcionan en el plantel

- Solicitar a la dirección de la escuela el material, medicina y equipo necesario para el desarrollo de sus funciones
- Efectuar el examen médico a todos los alumnos del plantel y elaborar el fichero clínico
- Proporcionar atención médica de urgencia a los alumnos y personal escolar que lo requiera
- Verificar periódicamente que las instalaciones del plantel se encuentren en las debidas condiciones de seguridad e higiene escolar e informar al personal directivo de las deficiencias observadas

### 3.8 Trabajo social

Es necesario contar con el título de trabajador social, este se encontrara ubicado dentro del área de servicios de asistencia educativa. Teniendo como superior inmediato al subdirector y siendo su objetivo principal el contribuir al desarrollo integral del educando en su proceso de adaptación al medio ambiente escolar, social y económico en el que se desenvuelve.

El coordinar sus actividades con el personal directivo, docente y del área de asistencia educativa, participar en la promoción , organización y desarrollo de agrupaciones de alumnos, campañas, actividades y eventos que contribuyan a la formación integral de los estudiantes, llevar acabo estudios socioeconómicos de la comunidad estudiantil para seleccionar candidatos a becas y en su caso, efectuar los trámites correspondientes para su otorgamiento; entre otras son las funciones que el trabajador social deberá cumplir.

El emplear y cuidar el material y equipo asignado para desempeñar su labor, así como todos los mecanismos necesarios a su alcance, para obtener o proporcionar información respecto a los asuntos de su competencia, su participación en las reuniones técnico-pedagógicas y administrativa que promuevan las autoridades educativas entre otras, son algunas de las responsabilidades que deberá seguir.

### 3.9 Prefectos

Este deberá contar con el título de la Normal de Maestros o ser egresado de bachillerato; este pertenece al área de servicios de asistencia educativa y se ubica dentro de las instalaciones del plantel utilizadas por los alumnos; el subdirector es su jefe inmediato.

El (los) prefecto (s) tendrán por objetivo el vigilar y orientar a los alumnos para que estos cumplan el reglamento escolar, así como las medidas que señalen las autoridades; además vigilaran la asistencia y el comportamiento ordenado de los alumnos durante las actividades escolares, estos colaboran con todo el personal escolar y en particular con el médico, orientación y trabajo social en cuanto al tratamiento idóneo de los problemas del alumnado; o informa también, oportunamente al personal docente sobre las disposiciones que el personal directivo estipule, etc estas son algunas de las actividades que el (los) prefecto (s) realizan en la escuela secundaria.

### 3.10 Contralor

La persona interesada en ocupar el puesto de contralor en la escuela secundaria deberá ser egresado de la carrera de contador público o administración, este pertenecerá al área de servicios generales y administrativos, su jefe inmediato será el subdirector (a) de la escuela y sus funciones radican en:

- Proponer a la dirección el programa de utilización de los recursos financieros y materiales del plantel
- Realizar el inventario de los bienes de la institución de acuerdo a las normas específicas vigentes y con las disposiciones establecidas por la dirección
- Elaborar junto con la subdirección el anteproyecto del presupuesto de la escuela y someterlo a consideración del director
- Recoger la pagaduría que corresponda a los cheques del personal del plantel para efectuar el pago



- Controlar las nóminas correspondientes
- Presentar a las autoridades correspondientes la documentación comprobatoria del ejercicio del presupuesto, etc

El contralor sólo se limitara a efectuara la compra del material con los recursos del plantel de acuerdo a al normativa establecida, manejar la cuenta bancaria del plantel en forma mancomunada con el director y subdirector, asesora y administrar la contabilidad de la cooperativa escolar, etc.

### 3.11 Personal administrativo

Esté varia de acuerdo a las necesidades del plantel, sus funciones son esencialmente de oficina y administrativas, pertenecen al área de servicios generales y administrativos. Para poder realizar esta función el personal interesado deberá contar con los siguientes requisitos:

- Estudios secundarios terminados
- Estudios comerciales terminados
- contar dos años como mínimo en actividades secretariales

Su feje inmediato será la subdirección, bajo su responsabilidad se encuentran;

- La elaboración de los documentos que origine el plantel
- Mantener discreción con relación a la documentación oficial que maneje
- Mantener en orden y limpieza el manejo de archivos y los trabajos que realice
- Informar al subdirector de sus actividades realizadas

Entre las funciones que estos desempeñan encontramos las de clasificar, registrar y depurar la documentación escolar, elaborar la documentación escolar así como la relacionada con tramites de control escolar que debán efectuarse para regularizar o comprobar la situación del alumnado; tomar taquigráficamente los dictados y hacer su transcripción, realizar los trabajos

mecanográficos y los trámites administrativos que el personal directivo le encomiende entre otros.

### 3.12 Conserje

Se requiere tener el certificado de educación primaria para acceder a este puesto, el cual pertenece al área de servicios generales y administrativos, el conserje por otro lado tiene bajo su cargo a los auxiliares de intendencia, siendo a su vez su jefe inmediato el subdirector del plantel.

El conserje se encargara de:

- La vigilancia permanente del edificio escolar cuidando de el y lo que en el exista
- Desempeñar los servicios escolares acordes a su puesto que le asigne el personal directivo
- Ejercer la jefatura del personal de aseo, manteniendo y vigilando el plantel escolar entre otras.

A su vez se hace cargo de las llaves diferentes de las dependencias del edificio escolar, vigilar que los servicios de limpieza y mantenimiento se cumplan con oportunidad y eficiencia, rendir por escrito al personal directivo un reporte diario de las novedades, inasistencias e irregularidades a su cargo, como de los prefectos y necesidades que advierta.

### 3.13 Auxiliar de intendencia

Perteneciente al área de servicios generales y administrativos de la escuela secundaria, su jefe inmediato será el conserje de la escuela. Para cubrir el puesto es necesario tener el certificado de primaria, tener conocimiento de plomería, carpintería, herrería, entre otros.

Este se encargara de:

- Realizar la limpieza de las aulas, oficinas, baños, pisos, escaleras, ventanas, muros, mobiliario, equipo, puertas del plantel y aceras de las calles adyacentes al edificio
- Realizara reparaciones, mantenimiento y conservación de las instalaciones
- Vigilar la entrada y salida del personal escolar y los alumnos del plantel
- Controlar la admisión de personas ajenas a la escuela
- Y cuidar que no se sustraigan del edificio material y equipo escolar, etc.

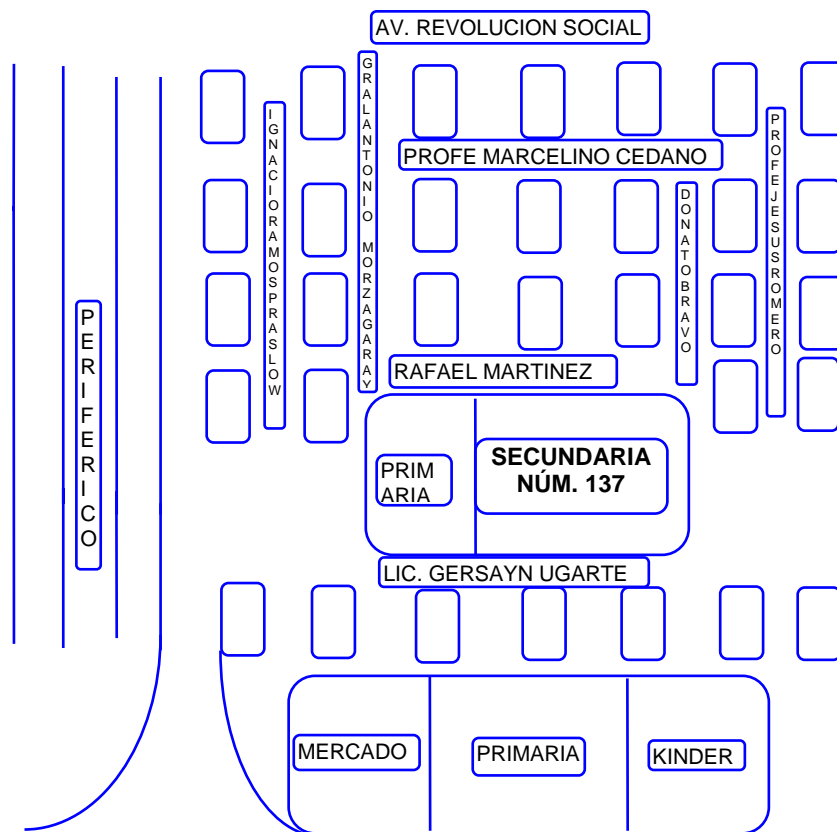
Entre sus responsabilidades encontramos que este se hará cargo de la revisión periódica de sus enseres de trabajo los cuales deberán encontrarse en buen estado y reportar aquellos que se encuentren en mal estado y solicitar los que necesite, deberá cuidar los bienes y servicios de la escuela y hacerse cargo de las llaves de los locales del plantel que les sean encomendados así como informar al subdirector acerca de las actividades realizadas, entre otras.

La descripción de puestos que conforman al personal que interviene en la escuela secundaria ayuda a identificar y conocer las responsabilidades y actividades que deben seguir y realizar cada uno de los involucrados en este proceso, lo cual sirve para que el desempeño de cada una de sus labores sea mejor día con día.

#### 4. Las funciones directivas en la esc. sec. diurna núm. 137

##### 4.1 Localización de la escuela secundaria núm. 137

Ubicada entre las calles Gral. Donato Bravo Izquierdo y Gersayn Ugarte, en la Colonia Constitución de 1917, en la Delegación Iztapalapa, en el Distrito Federal.



La cual en un principio inicia actividades en la escuela secundaria núm. 98 ubicada en Santa Cruz (Iztapalapa), sin embargo, para el mes de Septiembre de 1970 a pesar de que el edificio aún no se encontraba construido, trasladan a los alumnos de primer grado de la secundaria núm. 98. a la escuela secundaria núm. 137 los cuales asistían a clases en aulas provisionales, así es como en el año de 1970 se cuentan con 7 grupos de 10, siendo Directora la Profesora. Maria del Refugio de la Garza González laborando en el plantel durante 16 años, posteriormente le sucedieron los siguientes profesores:

- Profr. Lucio Rangel Ramírez
- Profr. Ramiro Castañeda Gaspar
- Profr. Maximiliano Dzul Pérez
- Profa. Celina del Refugio Renteria Portillo
- Proa Leticia Ofelia Garrido López

- Profr. Rafael Guevara Zarate
- Profa. Maria del Pilar Moreno Pérez
- Profa. Margarita Martines Bravo
- Profr. José Juan Rico Coronel

La primera Subdirectora fue la Profesora Elia Rivera Cordero, quien llego a la inspección de Zona teniendo como sede esta misma escuela. Cabe aclarar que es a partir de 1972 se le asigna el nombre de “Delfina Huerta López”.

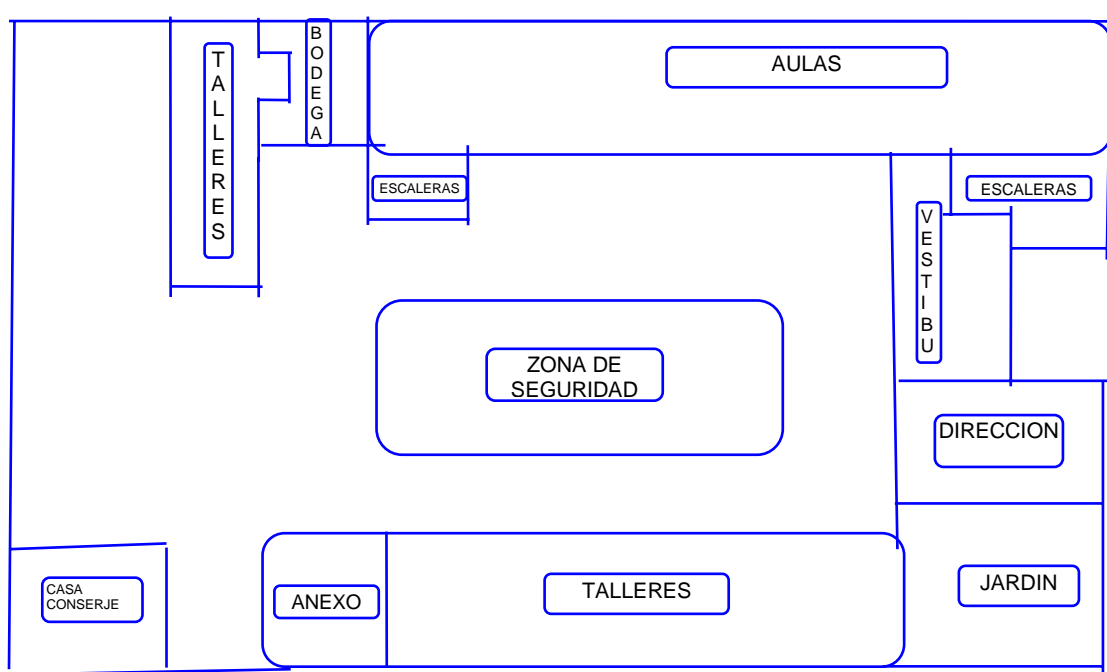
Como dato a favor de la escuela, esta ha tenido a través del tiempo alumnos sobresalientes en muchos concursos a nivel Distrito Federal y Nacional, y ha obtenido el primer lugar en aceptación en el examen para el nivel medio superior dentro de la Zona Centro, y los maestros que han integrado y aún laboran en dicha escuela han ganado concursos obteniendo becas para el extranjero.

Actualmente quien funge como director de esta escuela es el Profesor José Juan Rico Coronel el cual en el 2001 es nombrado Subdirector de esta escuela secundaria y para el 2002 es nombrado Director de la misma; el Director anteriormente se desenvolvía como Secretario de Dirección en escuela primaria (1984), para 1993 es nombrado Director comisionado en primaria y en el 2000 es Dictaminado Director de Primaria.

Esta secundaria a sido abanderada en tres ocasiones, durante los años 1970, 1995 y 2004. Durante el ciclo escolar 03-04 la escuela contaba con una matricula de 625 alumnos los cuales 221 eran de 1er año, 222 de 2do año y 182 de 3er año; también se cuenta entre sus personal a 52 profesores los cuales imparten las diferentes materias contenidas en el plan y programas correspondiente ayudados por una Subdirectora, una trabajadora social, un médico escolar, tres prefectos, un contralor, siete secretarias de apoyo, cinco asistentes de servicios al plantel y un conserje; los cuales ayudan de acuerdo a sus responsabilidades y obligaciones a otorgar un mejor servicio educativo.

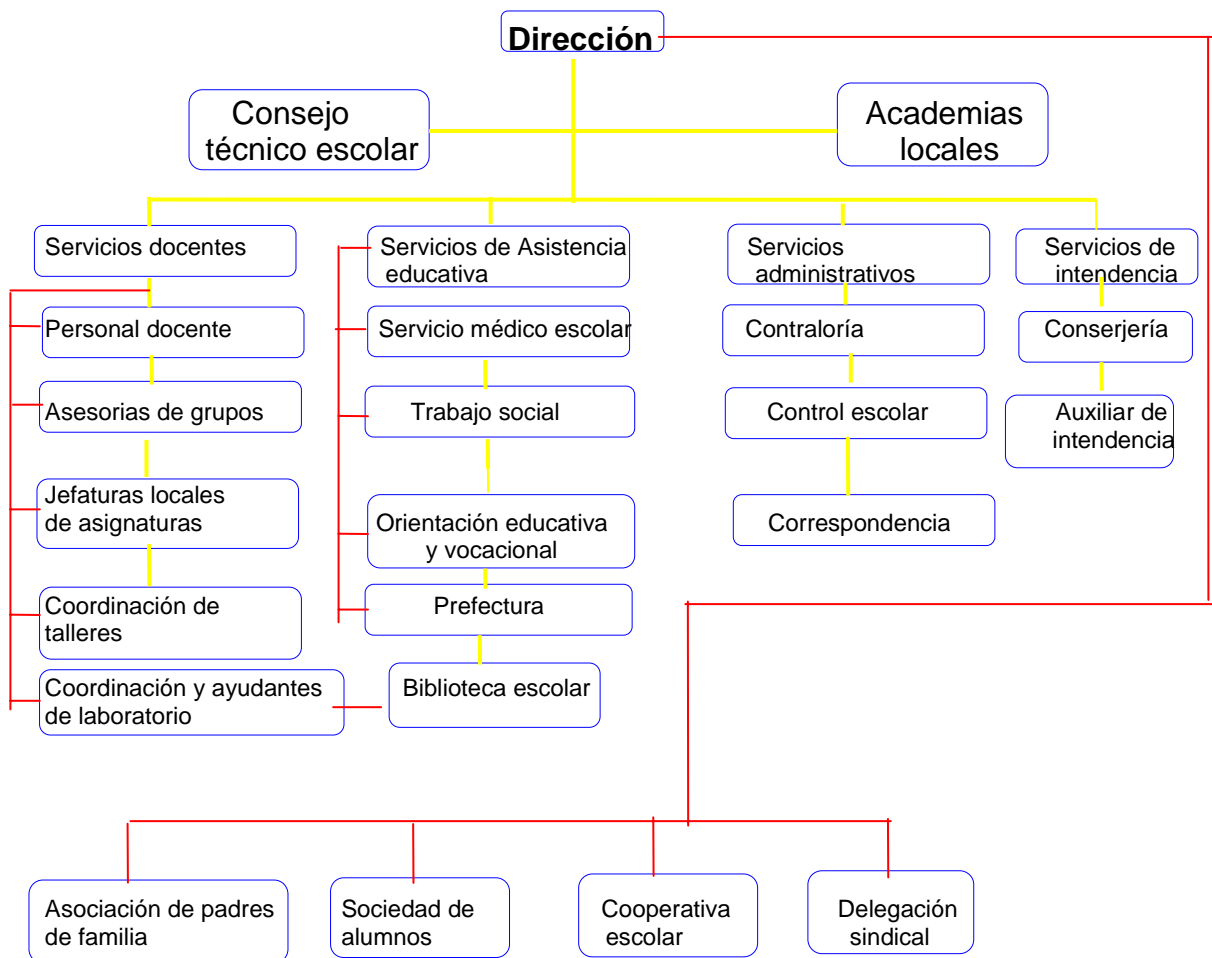
Las instalaciones escolares se conforman por 19 salones en los cuales los alumnos de acuerdo a su grado escolar les corresponde ocupar durante todo el ciclo escolar, cuenta con una sala de maestros, una cooperativa escolar, dos bodegas para educación física (una por turno), 6 aulas dedicadas específicamente a la impartición de los talleres, cuenta también con dos oficinas de dirección (una por turno), un edificio anexo el cual se acabo de construir en Marzo de 2004 y el cual se encuentra el área asignada a trabajo social y orientación educativa.

Todo esto se puede apreciar en el croquis que a continuación se presenta:



## 4.2 Organigrama

Esta escuela secundaria cuenta con una organización jerárquica bastante completa, en la cual se puede observar la posición que cada uno de los integrantes ocupa al interior del plantel, así como la correlación que cada uno de estos posee entre ellos, como se muestra a continuación:



### 4.3 Planeación escolar

Entre muchas otras actividades le competen al director de las escuelas secundarias el planear, organizar y evaluar las diversas actividades tanto académicas como administrativas y sociales las cuales forman parte del PA que dicha institución realiza.

La planeación escolar consiste esencialmente en la realización de un diagnóstico de la realidad que se vive, seguido de un pronóstico de las acciones que abran de implementarse para que se alcancen los objetivos y metas ya antes establecidos por la institución; su adecuado desarrollo resulta pieza clave para otorgar un mejor servicio.

La planeación escolar se encuentra presente todo el tiempo dentro de la escuela y se realiza a diario explícita o implícitamente por el director del plantel así como por el resto de su personal.

Debido a las múltiples actividades que el mismo sistema le indica al director realizar implica que estas se caractericen por ser breves, variadas y discontinuas, lo cual provoca que se tenga una tendencia hacia la acción más que hacia la reflexión en cuanto a la realización de las actividades escolares se refiere.

Por tanto el directivo cuenta con poco tiempo para llevar a cabo una planificación escolar que valla más allá de las actividades previamente calendarizadas y estipuladas por las autoridades correspondientes. Sin embargo esto no indica que el directivo no deba o pueda planear las actividades que la escuela secundaria a su cargo deberá realizar durante el ciclo escolar.

Esta planificación será de forma física es decir, a través de la realización de cronogramas de actividades y por medio del plan anual de actividades llevada a cabo por los docentes que integran la secundaria.



En esencia esta radica en la programación y promoción de la realización de acciones que propicien el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel, así como la recopilación de información demandada de los servicios educativos correspondientes de la matrícula escolar con la que puede funcionar dicha institución.

En el caso de la escuela secundaria núm. 137 la planeación llevada a cabo por el director es realizada a través del plan anual de actividades que la subdirectora y los docentes le proporcionan, y por medio de un cronograma de actividades que el director realiza ayudado por las metas y/u objetivos que se pretenden realizar durante el ciclo escolar en marcha; los datos que considera el director para planear sus actividades son tomar en cuenta, las necesidades de alumnos y maestros, es decir lo que este realiza es analizar cuales son las necesidades que a la institución y a sus miembros les hace falta, ya se han estas de carácter, material, financiero y/o pedagógico.

Una vez hecho esto la dirección junto con la subdirección y docencia, a través de alguna junta establecen prioridades y objetivos a alcanzar en un corto o mediano plazo.

En el caso de la escuela núm.137 su objetivo prioritario, inmediato propuesto para el ciclo escolar 03-04 fue el de disminuir el porcentaje de reprobación de alumnos; el cual desafortunadamente al culminar este ciclo escolar se cumplió en un bajo porcentaje, esto debido a causas que van desde:

- la falta de compromiso entre los involucrados (en esencia profesores)
- La ausencia de trabajo realmente cooperativo
- La inexistencia de un flujo de comunicación
- La marcada antipatía por parte del personal docente para realizar trabajo en equipo, etc

Sin embargo las fallas presentes en el personal docente se originan por causa de un dirección errónea ya que el director planea las actividades tratando en la manera de lo posible cumplir con las actividades no solo pedagógicas si no

también administrativas centrando mayoritariamente su atención al cumplimiento de estas, para no tener problema alguno con las instancias educativas correspondientes lo cual provoca que se dejen de lado las estrategias a seguir para alcanzar dicho objetivo.

Es decir el director, toma en cuenta el grado de participación que su personal pueda tener para alcanzar su objetivo más inmediato en este caso la disminución de la tasa de reprobación de los alumnos de esta escuela, sin embargo el problema radica en que no se a sabido motivar y encaminar comprometidamente al personal para llevar acabo tal objetivo; la falta de un seguimiento adecuado y de compromiso resultan la pieza fundamental que propicia este problema.

Cabe destacar que el director posee el entusiasmo y la disponibilidad necesarios para que se puedan cumplir sus objetivos, sin embargo se necesita más que esto, es decir, lo que hace falta es implementar estrategias funcionales que impacten a su personal de forma comprometida, con las cuales se puedan alcanzar dichos objetivo previamente establecidos.

Estas fallas como se podrá observar más adelante afectaran no solo a la planeación escolar si no también tendrán repercusiones importantes en las demás etapas del proceso administrativo escolar.

#### 4.4 Organización escolar

Esta es una fase más del PA que el director de secundaria realiza dentro de la institución, la cual en teoría será la encargada de estructurar las partes que integran dicha institución, por medio de ella se delinearán y delimitarán las funciones y responsabilidades que cada miembro deberá seguir.

En esencia la organización escolar establecerá un lugar y espacio para cada elemento con el fin de que su conjunción armónica beneficie a cada uno de los individuos en su conjunto, y a los factores intervinientes en este proceso, con lo

cual se estará cumpliendo con la delimitación de actividades y autoridad que en toda instancia educativa se debe tener.

Para que esto se cumpla, cada escuela cuenta con un organigrama, con manuales de organización, etc, los cuales ayudan a la identificación, distribución y realización de tareas, ya que en estos documentos se encuentra enmarcadas la estructura que determinada institución posee así como las actividades y posición jerárquica que sus integrantes deberán seguir; también dentro de estos se pueden localizar los objetivos, bases legales, antecedentes, deberes y obligaciones, entre otros aspectos, que cada uno deberá seguir; por ello es importante que los involucrados tengan conocimiento previo de esto.

Por tanto se podrá entender a la organización escolar como *el conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela para encauzar y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a la comunidad toda hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de su vida*<sup>70</sup> .

Entre las actividades que se deben seguir en la organización escolar se encuentran las siguientes:

- ordenar, regularizar e instituir asuntos y actividades que tengan que ver con la educación
- conservar lo existente y evitar desperdicios en el uso de los recursos
- recaudar, cuidar y distribuir los recursos de que disponen para la educación
- proporcionar los recursos necesarios al personal que labora en la escuela secundaria
- buscar formas o esquemas que ayuden a obtener rendimientos altos en la educación<sup>71</sup>

Dentro de la escuela secundaria entre las funciones que le competen al director se encuentran las de organizar, ya que este como cabeza de la institución

---

<sup>70</sup> Jiménez y Coria Laureano, Opcit, p. 15.

<sup>71</sup> Para mayor información véase SEP. *Manual del Director de la Escuela Secundaria*. México, SEP, 1987.

deberá determinar las estructuras y niveles jerárquicos de los que integran dicho plantel, esto se observa cuando asigna funciones o tareas específicas (además de las estipuladas en el manual de organización de la escuela secundaria) a la subdirectora, personal docente, trabajo social, prefectos, secretarías de apoyo, ayudantes de laboratorio, personal de aseo y limpieza, ya sea para la organización de algún evento como lo pueden ser festivales, ceremonias, concursos de carácter recreativo, deportivo, intelectual, cultural, etc.

Cabe destacar que al interior de la secundaria 137 el director lleva a cabo esto a través de una junta previa, en la cual se analizan las actividades a realizar durante cierto periodo, y este tomando en cuenta las habilidades, capacidades, conocimientos, intereses personales, la compatibilidad de caracteres entre los involucrados, crea equipos de trabajo a los cuales se les asignan determinadas tareas; pero a pesar de esto desgraciadamente la antipatía existente entre algunos miembros de la escuela, dificultan y entorpecen la realización de dicha actividad.

Así también por otra parte, el director es el encargado de pedirle a la subdirectora realice los horarios de clase de acuerdo con lo sugerido por los docentes, en este sentido la subdirectora es la responsable de establecer dichos horarios, los cuales al final deben y tienen el visto bueno del director.

Por otra parte, el director de esta secundaria organiza a su personal tomando en cuenta las funciones que cada uno desempeña en dicha institución, considerando además sus capacidades y habilidades, aun que cabe destacar que el director está conciente que algunos de ellos no tienen pleno conocimiento de lo que implica la organización escolar que se debe seguir, puesto que algunos tienen cierta noción de lo que se requiere para realizarla poco se ven involucrados en ella.

Una problemática a la que se enfrenta la dirección de este plantel es el hecho de que algunos de los involucrados no conocen a ciencia cierta la normatividad a la que se encuentran sujetos, lo que implica que se suscite cierta

desorganización y resistencia al momento de dirigir y organizar sus actividades, sin embargo el director tomando en cuenta esto se esfuerza para que este problema no interrumpa su desempeño educativo.

La organización también implica que todos los involucrados en el que hacer educativo de esta secundaria tenga pleno conocimiento del organigrama al cual se encuentran sujetos, esto con el fin de que no haya confusión alguna en cuanto a cuales son sus funciones, lo cual permitirá que se logre el objetivo final de su labor a través de un trabajo colectivo, de acuerdo a sus funciones.

Sin embargo esto no quiere decir que los involucrados no adquieran una interpretación particular de la normatividad a la que se encuentran sujetos, esto debido a sus experiencias laborales y a las condiciones específicas de dicha escuela.

Por otro lado la manera en como se desarrolle la organización escolar basada por supuesto en la norma pero ajustada a la situación real de la escuela y a los criterios de los involucrados en esta se lograra cuando, estos se sientan plenamente comprometidos con su labor educativa, haciendo a un lado sus diferencias intelectuales y personales, al articular en un sentido de colectividad e interés particular con un sentido unificador que les ayude a continuar con las exigencias que cada uno de sus puestos les exige.

Cabe aclarar que el director se hace ayudar de sus conocimientos sobre dirección y todo lo que implica el dirigir a una escuela, así como de sus experiencias laborales para que se puedan cumplir las funciones que la secundaria debe ofrecer a la comunidad.

#### 4.5 Control y supervisión escolar

Estas dos etapas también forman parte del PA y se pueden localizar al final de este, debido a que será a través de estas que se lograr alcanzar un diagnostico final de todo el proceso realizado.

A través del control escolar es como la escuela secundaria obtiene una mejor visión de lo que se realiza durante el ciclo escolar, es decir, es en donde se observan los resultados obtenidos durante la gestión en la secundaria, observando así, si se alcanzaron o no las metas y/u objetivos que se propusieron en un principio y donde se observa que tan productivos o beneficiosos fueron los resultados obtenidos, si realmente estos se alcanzaron de acuerdo a las expectativas planeadas.

El director como responsable del buen funcionamiento de la escuela será el encargado del control y supervisión de los recursos materiales, financieros y humanos de dicha institución, el cual delegara funciones tanto a la subdirección como al contralor para que se hagan cargo, el primero del personal humano y el segundo de los recursos materiales y financieros de dicha institución esto con la supervisión y ayuda del propio director.

En el caso de la escuela secundaria 137, el director lleva acabo lo arriba mencionado, además de que verifica que su personal cumpla con las tareas encomendadas por el mismo, también procura que a los docentes, prefectos, médico escolar, en fin a todos los integrantes de esta secundaria tenga lo necesario con lo que puedan trabajar, sin embargo esto en algunas ocasiones no es posible cumplirlo ya que algunos de estos se quejan que no cuentan con el material adecuado con el cual puedan ya sea o dar su clase o atender a los alumnos de forma adecuada lo cual provoca en los involucrados cierta inconformidad y desanimo al momento de realizar su trabajo lo que repercute al momento de generar buenos resultados ya que esta antipatía muchas de las veces se les transmite a los propios alumnos.

Si bien es cierto que el control y la supervisión escolar también se puede reflejar desde el momento que los alumnos ingresan al plantel, cuando permanecen dentro de el y a la hora de su partida, esto es posible ya que al momento de que los alumnos ingresan a la escuela por las mañanas quienes supervisan su ingreso muchas veces cierran antes la puerta del plantel lo cual implica que en algunas ocasiones una cantidad considerable de alumnos se quede a fuera esperando que los dejen pasar dado que aún no se había

cumplido el tiempo para cerrar la puerta, esto por un lado, por otra parte tenemos que al plantel puede ingresar cualquier persona dado que la mayoría de las veces no hay nadie que cuide el ingreso o la salida del plantel durante las horas de clase lo cual genera un alto riesgo de que uno que otro alumno pueda salir sin problema alguno del plantel o bien alguien ajeno ingrese al mismo; es decir, en este sentido la supervisión escolar es prácticamente nula ya que no se tiene un control de quien o quienes ingresan al plantel o salen de el, lo cual pone en riesgo constante no solo a los alumnos si no a todo aquel que labora en dicha escuela.

Cabe aclarar que no se trata de encontrar culpables sino de resolver este problema, esto por el bien de la comunidad, si bien es cierto que el director como cabeza de la institución es el encargado de la seguridad del plantel, también es verdad que el resto de su personal no queda exento de realizar esta labor.

Por otra parte tenemos que la supervisión y el control escolar son de carácter externo ya que el director se encuentra bajo estos lineamientos por parte de sus supervisores, en este caso el de su zona correspondiente.

##### 5. Importancia de la administración educativa en las funciones directivas de la escuela secundaria núm. 137

La administración educativa al igual que las funciones directivas tienen por finalidad ofrecer estrategias que ayuden a alcanzar el objetivo final de la educación, sin embargo lo que las distingue es que la primera te ofrece de manera globalizada las técnicas necesarias para que puedas mejor desempeñar las labores de dirección, ya que como se pudo observar en el capítulo II la administración educativa será la encargada de *“la formulación de proyectos a niveles provinciales, municipales, distritales, escolares, etc, la organización de niveles de responsabilidad, coordinación y evaluación de los sistemas o instituciones,*<sup>72</sup> es decir a través de esta es que se podrán

---

<sup>72</sup> Palladino, Enrique y Leandro E. Palladito, Opcit, p. 32

administrar y dirigir los recursos tanto materiales como financieros y humanos de la educación a nivel institucional; esto es que la AE no solo se dedica a atender las necesidades propias de una escuela sino que esta se preocupa y atiende las necesidades de todo el sistema educativo; por tanto las funciones directivas suelen ser más de carácter escolar que institucional, lo cual no quiere decir que ambos conceptos no tengan una conexión y/o relación entre sí, ya que se puede observar claramente que ambas se integran por las fases del PA que como ya se ha visto anteriormente y las cuales son:

- planeación escolar
- organización escolar
- supervisión escolar
- control escolar

La importancia de la AE en las funciones directivas de la escuela secundaria radica en que para que se pueda llevar a cabo la segunda se debe conocer en que consiste la primera ya que esta es la plataforma de la que parte las funciones directivas, es decir ambas poseen estructuras similares las cuales si se conjugan ayudaran a ofrecer un mejor servicio educativo.

#### 6. Propuesta para el mejoramiento de las funciones directivas en la escuela secundaria núm. 137

De acuerdo con lo antes expuesto, para poder realizar una mejor dirección en la escuela secundaria núm. 137 es necesario enfocar sus actividades a una gestión escolar más participativa, en la cual todos la que la conforman colaboren de forma conjunta en la realización de actividades tanto pedagógicas como administrativas.

Como se pudo observar en el capítulo anterior, las fallas presentes en esta escuela son originadas por una dirección con buenas intenciones para realizar su trabajo pero con una técnica deficiente al momento de llevarlo a la práctica. Así también se observa que el personal docente influye mucho para que estas fallas se presenten sino constantemente al menos si lo suficiente de modo que afectan la dirección escolar y a sus integrantes, cabe destacar que al igual que



el personal docente también intervienen prefectos, secretarías de apoyo, trabajo social, médico escolar, contralor, intendencia, etc.

Como se ha observado anteriormente la gestión escolar\* resulta pieza clave para una satisfactoria administración escolar ya que, será a través de esta que determinado equipo de trabajo en cualquier institución educativa pueda trabajar de forma conjunta.

Con esto tenemos que el objeto central de la gestión escolar es *centrar-focalizar-nuclear, a la unidad educativa al rededor de los personajes de los niños y jóvenes*<sup>73</sup>, esto claro esta sin hacer a un lado las funciones administrativas como lo son el planificar, organizar, controlar, etc.

Siendo así su principal desafío es el de *dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa*<sup>74</sup> para lo cual la GE:

- interviene sobre la globalidad de la institución
- recupera la intencionalidad pedagógica y educativa
- incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo

La GE requiere siempre de un responsable el cual tenga la capacidad de liderazgo y así también se encuentre vinculado con el que hacer central de la escuela, que es formar a los alumnos, sin embargo la GE no se reduce a la función del director, si no también la relaciona con el trabajo colegiado del personal integrante de la escuela y los hace partícipes de ella.

Es así como la GE tiene que ver con la identidad que la propia escuela genere y con el grado de identificación que tengan los que la conforman, es decir esto dependerá en gran medida del grado que pueda tener el director de generar una definición conjunta y dinámica de las distintas formas de lograr

---

\* Para hacer mención de la gestión escolar se presentara en este documento como GE

<sup>73</sup> SEP, *Antología de Gestión Escolar Educativa*. SEP, México, 2000 p. 9

<sup>74</sup> *ibidem*, p. 9

efectivamente el objetivo central de la escuela, lo cual tiene que ver con la manera en que se tomen las decisiones así como con el tipo de interrelaciones que el directivo promueva, favorezca, acepte, tolere, rechazo o sancione, con lo cual se estará formando una imagen al interior y al exterior de la institución con la cual se han de identificar los que participen en ella.

Por ello es de vital importancia que si se desea lograr un cambio en la escuela secundaria núm. 137 con el fin de mejorar el servicio que brindan, es indispensable se empiece a gestar con ayuda de la dirección ya que será a través de esta que se pueda empezar a realizar el cambio.

Sin embargo muchas veces la rutina escolar, la carga de trabajo administrativo, la tarea de crear condiciones para la consecución de objetivos estrictamente didácticos o muchas veces la preocupación por seguir mandatos meramente burocráticos generan una confusión en el propio directivo, esto es el no saber a que actividades otorgarles mayor prioridad, lo cual se presenta dado que muchas de las veces el trabajo que debería realizarse en conjunto solo lo realizan unas cuantas gentes esto a consecuencia de que el personal que conforma la escuela no se ve involucrado por completo en determinadas actividades y creen que el director por el simple hecho de ser director debe realizarlas por si solo.

Esta estricta separación de actividades es muy común que se presente dado que aún se sigue percibiendo a la dirección como un órgano controlador e independiente del resto del personal que interviene en la propia escuela.

Lo que se pretende con la GE es que la escuela se encuentre identificada con su que hacer escolar, que las acciones que decidan llevar a cabo para mejorar su servicio se realicen de forma conjunta, colectiva es decir, como un equipo de trabajo unificado con los mismos fines y metas ha alcanzar, ya que la GE es una dirección participativa en la cual la toma de decisiones se realiza de forma colectiva y no individual.

Una forma de poder integrar a los actores de la escuela secundaria es a través de un proyecto escolar el cual de acuerdo con algunos autores es *un instrumento que articula la acción de todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente la del personal docente y directivo, para solucionar los principales problemas educativos que enfrentan, de acuerdo a sus necesidades y características específicas*<sup>75</sup>, es decir, es una forma de hacer escuela en un tiempo y un espacio determinado, con esto lo que se quiere decir es que no es transferible íntegramente a otra institución ya que cada uno lo va modificando de acuerdo a sus características y necesidades propias.

El realizar un proyecto escolar puede generar la pauta no solo para mejorar el servicio brindado, si no para articular la vida de la escuela, las situaciones problemáticas, las urgencias, la participación de los actores en un todo coherente, en general el realizar un proyecto ayudara a la identificación de problemas específicos de la escuela en cuestión y ayudara a buscar las líneas de acción adecuadas que intenten resolver los problemas encontrados.

Entre las características más sobresalientes de un proyecto escolar tenemos las siguientes:

- la integración de los docentes y directivos en un equipo de trabajo que, partiendo del reconocimiento de sus responsabilidades apuntan a propósitos comunes, propone y asume tareas y responsabilidades en función de las potencialidades de cada participante
- la identificación de problemas que afectan los hábitos de enseñanza-aprendizaje, organización y administración, así como la vinculación con la comunidad que matiza particularmente la vida de cada escuela
- la promoción de actividades formativas para los maestros en el mismo centro de trabajo, en el que se reconstruyen los papeles en función de la comprensión de las políticas educativas
- la planeación de propósitos, metas, actividades y estrategias de seguimiento que conjuntan las decisiones derivadas de las políticas educativas con las

---

<sup>75</sup> Aurora Elizondo Huerta, Opcit, p 162

aspiraciones de los sectores de la comunidad. Permitiendo la renovación permanente de los esquemas de participación colectiva, entre otros.<sup>76</sup>

Tomando en consideración esto, la propuesta que se pretende alcanzar es la de ayudar a crear un Proyecto Integrador de Gestión Escolar\* para esta escuela secundaria, puesto que se considera al proyecto escolar una estrategia metodológica idónea que ayuda a concretar la GE ya que la mantiene en constante actualización.

Por tanto el Proyecto Escolar es una alternativa para la autogestión educativa climatizada a cada plantel permitiéndole alcanzar un mejor desenvolvimiento escolar; ya que este promueve la investigación participativa con la cual lo que se pretende es superar las individualidades para así, integrar a todos los que conforman la escuela secundaria, teniendo como resultado la formación y actualización permanente de los integrantes de dicho proyecto.

Por tanto el Proyecto Escolar resulta una pieza clave para mejorar las deficiencias que la secundaria en cuestión presenta ya que este es ayudado por instrumentos tales como la planeación (a largo, corto o mediano plazo), organización, monitoreo y la evaluación.

Este Proyecto Escolar lo que pretende es ser; democrático, reflexivo, autónomo, organizador, sistemático, innovador, generador, autentico, flexible y evaluable, sin embargo para que esto sea posible el proyecto deberá contener ciertos requisitos mínimos entre los que se encuentran:

Elementos claves para comenzar el PIGE

En esencia en el PIGE se verán plasmadas las actividades que cada miembro desempeña en la institución, las diversas formas en las que pueden lograr una mejor labor de acuerdo a las fallas previamente detectadas en el capítulo 3 de

---

<sup>76</sup> Aurora Elizondo Huerta, Opcit, p 163-164

\* Para hacer mención de la Proyecto Integrador de Gestión Escolar se presentara en este documento como PIEG

este documento, así como los alcances que se pueden obtener si se lleva acabo de forma conjunta.

Con este proyecto lo que se pretende es que el plantel pueda realizar los cambios que consideren convenientes para mejorar sus servicios, el cual se podrá llevar acabo en un principio al efectuar alguna junta en la cual se encuentren reunidos todos los actores que conforman la escuela secundaria, es decir el director, subdirectora, personal docente, ayudantes de laboratorio, prefectos, trabajo social, médico escolar, contralor, personal de apoyo administrativo y asociación de padres de familia con la finalidad de identificar cuales son los problemas que de acuerdo a su punto de vista aquejan a la institución y así de una forma concensada determinar los parámetros a través de los cuales actuaran para mejorarlos, es por de más estipular que esto no les tomara un día de reunión el concretizarlo, tal vez les lleve más de dos secciones esclarecerlo y ponerse de acuerdo, pero lo más importante es no solo intentarlo si no tomar conciencia de que es necesario si lo que se desean es brindar y recibir un mejor y adecuado servicio.

Para que lo anterior sea posible es necesario que cada uno de los actores que integran la escuela secundaria comprendan y compartan el propósito del mejoramiento, y entiendan bien el papel que les toca jugar en el.

Como se menciona en el capitulo anterior entre las deficiencias que la escuela secundaria núm 137 tiene es la falta de trabajo real en equipo esto dado que entre algunos profesores principalmente la antipatía es generalizada, esto dado a la existencia de pleitos, envidias, grupos enfrentados, chismes, etc los cuales como se sabe, es muy común se presenten en cualquier organización provocando con ello que los resultados esperados por la secundaria no se concreten satisfactoriamente.

Por eso es importante que el PIGE se realice de forma conjunta, es decir en equipo ya que los resultados que se deseen obtener dependerán en gran medida de la forma en como trabajan las personas en dicha institución.

Para que el trabajo en equipo se pueda generar en la secundaria 137 lo primero que se debe tomar en cuenta es la satisfacción de las necesidades de aquellos a los que se les está prestando dicho servicio (alumnos), así como el desarrollo de las personas que conforman la secundaria; con ello lo que se tratara es de reunir a dichos actores en torno a objetivos comunes, esto desde luego partiendo de las necesidades y puntos de vista que estos pudieran tener.

Aún y cuando se logre que todos participen, no es suficiente, dado que el trabajo real en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra, con lo cual todos se encontraría participando para resolver ciertas cuestiones que son de todos por que todos así lo decidieron. Lo mismo sucede cuando se proponen alcanzar determinados objetivos, ya que estos fueron determinados por todos de forma concensada y comprometida.

Tomando en cuenta esto a lo primero que deberán prestar los integrantes de la escuela secundaria 137 atención es al objetivo que tiene y el cual es *proporcionar educación generalmente básica, esencialmente formativa, cuyo objetivo primordial es promover el desarrollo integral del educando para que emplee de forma óptima sus capacidades y adquiera la formación que le permita continuar con sus estudios en el nivel inmediato superior o adquirir una formación general para el preingreso al trabajo*<sup>77</sup>; y segundo, de acuerdo con sus opiniones y una vez llegado a un consenso estipular cuales serán, si es que hay más de uno sus objetivos a alcanzar a corto plazo, un ejemplo claro de esto es lo que durante el ciclo escolar 03-04 esta escuela secundaria se propuso alcanzar, lo cual era “reducir la tasa de reprobación escolar en el plantel” y lo cual por desgracia no se pudo concretizar satisfactoriamente, por las razones antes mencionadas.

La escuela debe convertirse en una comunidad educativa en la cual participen activamente alumnos, padres de familia, directivos, profesores, prefectos personal administrativo, medico escolar, servicio social, contralor, personal de

---

<sup>77</sup> SEP. *Manual del Director de la Escuela Secundaria, México, 1987, Opcit, P 17*

limpieza, ya que de esta forma se producirán equipos de comunicación favorables los cuales incurrirán en el mejor desenvolvimiento de la secundaria.

Sin embargo la importancia que se le pueda dar a esta fase que es crucial en todo proyecto educativo, dependerá mucho de quien este a cargo, en este caso del director ya que será el que coordine y dirija la medida a través de la cual su equipo de trabajo, el que cabe aclarar lo conforman todos los antes mencionados, se comprometa y desenvuelva.

En este sentido para que el resto de los actores en el que hacer educativo comprenda en que consiste el trabajar en con junto para alcanzar determinados objetivos, el director como cabeza central de la institución debe ser el primero en comprender que el trabajar en equipo implica algo más que estar reunidos de ves en cuando y charlar sobre trabajo, esto implica que se :

- Estructure una agenda
- Ejercite la capacidad de convocatoria
- Clarificar lo que se pretende, esto es el discutir y/o comentar el objeto de la reunión
- Informar con anticipación el motivo de la reunión
- Definir los ejes de discusión
- Propiciar la participación de todos
- Llegar a conclusiones
- Descentralizar la toma de decisiones
- Organizar los tiempos de trabajo
- Distribuir oportunamente las responsabilidades
- Revisar los compromisos y las responsabilidades pendientes
- Acordar los aspectos a tratar en la siguiente reunión

Es decir el directivo debe contar con una características muy peculiar y la cual es el ser líder ya que *es aquel que fomenta aptitudes y crea equipos; alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando... es*

*aquel quien sabe dirigir a la gente a su mejor esfuerzo,*<sup>78</sup> el cual es nuevo tipo de liderazgo basado en la experiencia y en la convicción personal, mas que por la edad, rango o escolaridad.

Cabe resaltar que esto dependerá en gran parte de la forma como el directivo trate y hable con su equipo de trabajo, esto es, tomando en cuenta que cada uno posee características muy particulares que los hace distintos de los demás, ya que tal vez la enseñanza de los adolescentes y su formación significan cosas muy distintas tanto para unos como para otros, así que si se les trata de modo que todos se sientan integrados y sin distinciones de ningún tipo, se creara un ambiente propicio para el dialogo.

El ser líder dependerá de la capacidad que tenga el directivo para integrar a su equipo de trabajo, ya que el liderazgo implica *mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas que hagan mejor su trabajo.*

Aun que es necesario señalar que muy probablemente durante las reuniones que el director tenga con los miembros de la escuela, en las cuales se decida abordar aspectos como los antes mencionados surjan reclamos y críticas de todo tipo, esto dado a un sin fin de causas, el directivo deberá estar preparado y encontrar la forma a través de la cual se pueda superar esta primera y difícil fase, es aquí donde pondrá en práctica su cualidades de líder, y siendo así una solución que se sugiere es la de dejar que cada uno de los reunidos se exprese en orden y sin peder la cordura, en este caso el directivo actuara como receptor y moderador siempre con un trato amable y con un color de voz suave pero dejando en claro sutilmente que el continua siendo el director, con ello no permitirá que se salga de control la situación.

Esto les dará confianza para hablar sobre sus inquietudes o dudas, podrán escuchar a los demás así como ellos fueron escuchados en su momento, lo

---

<sup>78</sup> Lourdes Munich Galindo. Opcit, p. 145



que significa que empezaran a escuchar y respetar a los demás lo cual es la base para trabajar en forma conjunta o en equipo ya que esto

- *supone no sólo la existencia de diversas personas trabajando juntas sino la complementariedad entre las mismas*
- *exige tener intenciones y propósitos compartidos, concensuar ideas, conceptos, estrategias, distribuir tareas*
- *supone a la vez perspectivas, formaciones, trayectorias diferentes, de modo que cada uno aporte desde su lugar enriquecido el trabajo conjunto*
- *requiere de tolerancia al disenso, de respeto por las ideas y el trabajo de los otros, así como de la posibilidad de establecer acuerdos y mantenerlos.*<sup>79</sup>

Por lo tanto esto se refiere a la acción colaborativa en la que la discusión no es el objetivo sino el medio y en la que la persona que desempeñe actividades directivas , en este caso el director de la escuela secundaria núm 137, no abdica su autoridad ni responsabilidad, sino trata de obrar conjuntamente con otros el propósito compartido de alcanzar un mismo fin con lo cual no solo estaría cumpliendo con el perfil de liderazgo que ahora en la actualidad se requiere en toda instancia educativa sino a demás con el parte aguas básico con el que parte el PIGE que es el trabajar en equipo es decir de forma integrada.

Una vez sentados los objetivos ha alcanzar se determinara el plazo en el cual se desea se cumplan, se definirán las líneas de acción a seguir, esto es, se delegaran actividades las cuales se recomiendan se puedan realizar por todos los integrantes del plantel, es decir lo que talvez a los prefectos les corresponda hacer, si alguno de los tres con los que cuenta la escuela secundaria núm 137 llegase a faltar alguien más pudiera realizar su labor, el efectuar reuniones extraordinarias que se encuentre fuera del calendario escolar es una recomendación que se le hace a esta escuela efectúen más a menudo ya que la comunicación y el seguimiento que se le de al proyecto dependerá en gran medida de su adecuado funcionamiento y satisfactorio termino.

---

<sup>79</sup> MINISTERIO DE Educación. *Gestión Estratégica de Escuelas*. Buenos Aires, 2001, p. 22

## 6.2 Fases del PIGE

Después de realizado esto se deberán planear las estrategia a seguir para alcanzar dicho (s) objetivo (s) siempre de manera conjunta; esto es, el establecer como los integrantes de la escuela todos de acuerdo a su labor tienen la misma finalidad, no importando si sus actividades son administrativas solamente o pedagógicas, es decir todos tomando en cuenta sus actividades muy particulares hacen posible que la escuela funcione y esta solo mejorara en la medida que ellos así lo quieran y participen, haciendo a un lado sus diferencias de tipo profesional y/o personal ya que la escuela la hacen todos y no solo unos cuantos.

Como se menciona anteriormente, dependerá en mucho del director que las fallas presentes en esta secundaria cambien, debido a que si este no se apropia de la necesidad de cambiar, será muy difícil que esto suceda.

Una vez reconocido el o los problemas y establecidos en objetivos, como se señalo anteriormente, lo que procede es planificar la forma en como se piensa abatir el o los problemas emanados de las reuniones previamente efectuadas.

Es decir, al cabo de haber efectuado el diagnostico, de hacer el análisis pertinente que le permita a los integrantes identificar el problema o problemas y su origen se comenzara ha desarrollar el proyecto con acciones las cuales tenderán a alcanzar en determinado plazo los objetivos generales o específicos que se hayan determinado anteriormente; estas estrategias se planearan en equipo, con lo cual se trabajara bajo una misma visión y perspectiva.

Será durante la planeación que se estará gestando el diseño del propio proyecto dentro del cual se estimaran los resultados que se desean alcanzar, así también se tendrá una visión mas completa de cuales serían los principales factores de riesgo los cuales se desencadenarían en problema (s), lo cual ayudara a realizar las modificaciones necesarias al proyecto, de esta manera se determinara que el proyecto tenga los alcances deseados desde el principio.

Una parte fundamental que hay que tomar en cuenta al momento de realizar el proyecto es el establecer con claridad las normas mínimas que los involucrados en el deberán respetar y seguir, esto con la finalidad de que todos tengan las mismas oportunidades, sin distinción alguna.

Una vez construido el proyecto lo que procede es llevarlo a la práctica y darle seguimiento o monitoreo el cual *se refiere a la actuación de las personas en sus prácticas cotidianas*<sup>80</sup>; es decir significa revisar que los procesos a través de los cuales se lleva a cabo el proyecto estén cambiando, será así como por medio del monitoreo se lleve a cabo la evaluación de los resultados dado que si se combinan ambas fases *se evalúa con el resultado, pero no por el resultado.*<sup>81</sup>

Es así como ya evaluados los procesos que se siguieron durante la operación de proyecto es necesario estandarizar estos procesos con la finalidad de que no se vuelva a incurrir en las mismas fallas que se lograron modificar, con ello se lograra la retroalimentación del proyecto, con lo que se estará gestando el inicio de un nuevo ciclo.

Por lo tanto las bases para realizar un proyecto que les ayude a mejorar las fallas encontradas en esta institución son las mencionadas anteriormente, esta son solo pequeñas sugerencias que se les presentan con la finalidad de ayudar a mejorar el servicio que hoy día ofrece la escuela secundaria núm 137 "Delfina Huerta López".

Ya que el proyecto debe realizarse con base a lo sugerido, vivido y experimentado por parte de todos los actores que integran la escuela es que en esta propuesta no se integra un proyecto conformado en si mismo por objetivos más específicos, por una justificación más amplia y concreta, un proceso mejor estructurado, etc, dado que todos estos puntos como se explica anteriormente, se deben realizar tomando en cuenta la opinión y haciendo que participen de forma cooperativa todos los que colaboran en la escuela secundaria, ya que

---

<sup>80</sup> SCHMELKES Silvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. SEP. México. 2001, p, 95

<sup>81</sup> *ibidem*, p, 98

será solo de esa forma que se podrá alcanzar el fin último de la educación y así se podrá otorgar un mejor servicio.

Con esto lo que se pretende es poner al alcance de los interesados una forma de como pueden mejorar sus servicios a través de un proyecto en el cual logren integrar a cada miembro que conforman la escuela secundaria 137 ya que una de las bases predominantes de la GE y que es centro de atención del presente documento es precisamente el trabajo colegiado, es decir que a través de este trabajo que se realiza en equipo de forma integradora se podrán alcanzar las metas u objetivos que se propongan.

## CONCLUSIONES

Para que el funcionamiento de cualquier institución se lleve de manera efectiva, es necesario que éstas en particular cuente con una dirección eficiente, ya que forma parte integral del proceso administrativo que toda institución maneja para su existencia, no importando si son de carácter social, público, privado, financiero, etc.

Como se ha podido observar a lo largo de esta investigación el proceso directivo juega un papel decisivo dentro del proceso administrativo ya que éste permitirá el mejor manejo administrativo en las organizaciones.

En este sentido la investigación se centra en el proceso directivo de la escuela secundaria, tomando en cuenta y analizando las funciones directivas en especial que se llevan a cabo en dicha escuela secundaria con la finalidad de ofrecer una alternativa de solución a la problemática que esta institución enfrenta, debido al manejo ineficaz e ineficiente de las funciones directivas.

La dirección y el responsable central de dirigir la escuela son pieza clave para el mejor funcionamiento de la escuela secundaria ya que el director será el encargado de fomentar entre sus colaboradores el cambio y mejor desempeño de sus actividades, par que éstas se puedan realizar de forma conjunta y eficaz, lo cual se reflejaría en la prestación de un mejor servicio.

Sin embargo para que lo anterior pueda suceder, todos los integrantes de la escuela secundaria deberán estar plenamente convencidos de la importancia que tiene el hecho de brindar un mejor servicio educativo, ya que como se ha mencionado antes, la escuela secundaria es parte fundamental de la educación básica en México resulta una eslabón importante para el mejoramiento y fortalecimiento integral del país.

Por ello la motivación, comunicación, supervisión y la toma de decisiones que el directivo pueda reflejar y comunique a sus compañeros es un elemento importante para el funcionamiento del proceso educativo.

Dado que el director es el encargado de dirigir, coordinar, organizar y planear tanto las actividades escolares como al personal que labora en la institución, se centra la atención en sus funciones, sin embargo el funcionamiento de la misma no dependerá sólo del director, si bien es cierto que él es la cabeza de la organización no es el todo ya que también intervienen en este proceso, docente, prefectos personal administrativo, contralor, trabajo social, etc.

Con ello se concluye que el adecuado o inadecuado funcionamiento de la secundaria núm. 137 sólo se llevara a cabo a través de la interacción que pueda existir entre los diferentes actores que intervienen en este proceso, de la disponibilidad que presenten para alcanzar sus objetivos y metas.

Para que en realidad se pueda dar un trabajo colegiado entre los integrantes de la secundaria, el director deberá desarrollar las habilidades como líder, de tal manera que al presentarse algún problema como fue en el caso de la secundaria núm. 137 de no cumplirse el objetivo propuesto ha alcanzar en el ciclo escolar 03-04, el cual era la disminución de la tasa de reprobación de los alumnos que conforman la institución; el directivo logro involucrar a no sólo docentes para la aplicación de mejores y renovadas técnicas de trabajo, sino también al resto del personal, ya que todos de forma indirecta o directa intervienen en el cumplimiento de los objetivos que la escuela se proponga alcanzar.

También se puede concluir que la administración educativa como encargada de la mejor organización, dirección y planeación de los servicios educativos ofrecidos, podrá auxiliar al director de la escuela secundaria para mejorar sus servicios ya que ésta brinda toda una gama de alternativas y herramientas para que se lleve a cabo, entre las mejores medidas encontramos a la gestión escolar, la cual a través de sus postulados básicos de mejora continua, señala lo importante que es el tipo de dirección que se ofrezca en instituciones de carácter educativo, ya que será por medio de ésta que se podrá brindar un mejor y adecuado servicio.

Para el caso específico de la escuela secundaria núm. 137 se ha ofrecido una propuesta de gestión educativa en la cual se ofrece una opción viable para la corrección y mejora de sus actividades. El PIGE es un proyecto hecho por ellos para ellos es decir no sólo dictaminado y creado por la dirección, más bien un proyecto donde cada idea y experiencia personal de los que intervienen en la secundaria se tomará en cuenta para su creación, esto teniendo presente el fin educativo y de mejora.

Lo que esta propuesta pretende es dar una alternativa de solución para los problemas que instituciones como ésta presentan, partiendo de la idea que con un trabajo colegiado, en equipo, con un ambiente de armonía, estable y con una dirección adecuada, se logra la obtención satisfactoria de cualquier objetivo que se proponga alcanzar en un futuro.

## BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ** Constantino Jesús. *Dirección de las Escuelas*. México, Renovación, 1963
- AMARATE** Ana María. *Gestión Directiva*. Argentina, Magisterio del Río de la Plata, 2000
- CISCAR** Concepción. *Organización Escolar y Acción Directiva*. Segunda edición, Madrid, Narcea, 1998
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**. 2003
- ELIZONDO** Huerta, Aurora. *La Nueva Escuela 1*. México, Paidós, 2001,
- ENCICLOPEDIA**. *Ciencias de la Educación*. México, SALVAT
- EURO**. *Diccionario de Pedagogía y Psicología*. México, EURO, 2002
- FERRY** George y Stephen F. *Principios de Administración*. Continental, México,
- FRANKLIN** F Benjamín. *Auditoría Administrativa*. México, Mac Graw Hill, 2001.
- HUSEF** F Edgar y James L Bowditch. *El comportamiento Humano en la Organización*. España, Deusto, 1975
- JIMÉNEZ** y Coria Lauriano. *Generalidades en Organización Escolar*. México. Fernández editores. 1977
- LARIS** Casillas Francisco Javier. *Administración Integral*. México, Continental, 1992
- LAURENCO** Filho M. B. *Organización y Administración Escolar*. Argentina, Kapelusz, 1965
- NAMO** de mello, G. *Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa*. Biblioteca de Actualización del Maestro. SEP, México 1998
- MINER** B John. *El Proceso Administrativo*. 5ta impresión, México, Continental, 1985
- MINISTERIO DE Educación**. *Gestión Estratégica de Escuelas*. Buenos Aires, 2001
- Mintzberg**. *Mintzberg y la Dirección*. Madrid (España), Díaz de Santos, 1991
- MUNCH** Galindo Lourdes y M García. *Fundamentos de Administración*. 3a edición, México, Trillas, 1985
- MUNCH** Galindo Lourdes. *Fundamentos de Administración*. 2da edición, México, Trillas, 1997
- PALLADINO** Enrique y Leandro E. Palladino. *Administración Organizacional, Espacio*.
- POZNER** Pilar. "Gestión Educativa Estratégica" en: *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. Módulo 1, Buenos Aires, IIPE, 2000
- POZNER** Pilar. "Gestión Educativa Estratégica" en : *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. Módulo 3, Buenos Aires, IIPE, 2000
- POZNER** Pilar. "Gestión Educativa Estratégica" en: *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa. Módulo 4*, IIPE, Buenos Aires, 2000
- RODRÍGUEZ** Valencia Joaquín. *Teoría de la Administración Aplicada a la Educación*. México, ECASA, 1993
- TORRES** Estrella Mercedes. "Dirección y Liderazgo" en *La Nueva Escuela II*. México, Paidós, 2001
- SACRISTÁN** J. GUILLERMO "Investigación e Innovación sobre la Gestión Pedagógica de los Equipos de Profesores" en: Ezpeleta J. y Furlán A. *La Gestión Pedagógica de la Escuela*. UNESCO, 2000



**SALVAT.** *Enciclopedia.* Tomo 7, Barcelona (España), SALVAT, 1971,

**SANDOVAL** Flores, Etelvina. *La trama de la Escuela Secundaria: Institución, Relaciones y Saberes.* México, Plaza y Valdés, 2000

**SEP,** *Antología de Gestión Escolar Educativa.* SEP, México, 2000

**SEP.** *Artículo tercero Constitucional.* SEP, 1993

**SEP.** *Manual del Director de Escuela Secundaria.* México, SEP, 1981

**SEP.** "Calidad De La Educación Y Gestión Escolar" en *Primer Curso Nacional Para Directivos...* México, SEP, 2000

**SEP.** *Ley General de Educación.* México, 1993,

**SINDICATO Nacional de Trabajadores de la Educación,** Sección 10. *Reglamento, Condiciones Generales de Trabajo, SEP. Acuerdo 98.* México, Sexta Edición, SENTE, 1993

**SEP.** *Manual del Director de la Escuela Secundaria.* México, SEP, 1987

**SEP.** *50 Años de la Educación en México.* México, D.G.E.M. 1975,

**SCHMELKES** Silvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.* SEP. México. 2001,

**UNESCO.** *Problemas y Tendencias de la Administración...* Santiago de Chile, UNESCO, 1977

**UVALLE** Berrones Ricardo "Perfil y Orientación del Licenciado" en *Administración Educativa.* IAPEM, .núm.10, 1991.