

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

SEMINARIO DE TITULACION
EXPERIENCIA PROFESIONAL

PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
EN SECUNDARIAS GENERALES DEL ESTADO DE MEXICO Y
PROPUESTAS PARA RESOLVERLOS

T E S I S A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA
PRESENTA:
HECTOR RAÚL ALTAMIRANO AYALA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
PLANTEL AJUSCO.

DIRECTOR: PEDRO GOMEZ SANCHEZ
MEXICO D.F. ENERO 2006

INDICE

Página

CAPITULO I

EXPERIENCIA PROFESIONAL

1	DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	5
1.1	AUTORIDADES; El director (o administrador escolar).....	5
1.1.1	DE LOS PROBLEMAS GENERADOS.....	7
1.2	DE LOS PROFESORES.....	8
1.2.1	PROPÓSITO DEL PUESTO.....	8
1.2.2	FUNCIONES.....	8
1.2.3	PROBLEMAS.....	10
1.3	DE LOS ADMINISTRATIVOS:.....	11
1.3.1	PROPÓSITOS.....	11
1.3.2	FUNCIONES.....	11
1.3.3	DE LOS PROBLEMAS QUE GENERAN:.....	11
1.4	DE INTENDENCIA Y MANUALES:.....	12
1.4.1	FUNCIONES :.....	12
1.4.2	DE LOS PROBLEMAS QUE GENERAN.....	12
1.5	DE LOS PREFECTOS:.....	13
1.5.1	FUNCIONES.....	13
1.6	DE ORIENTACION.....	13
1.7	DEL MEDICO ESCOLAR.....	14
1.8	DE SALA DE MEDIOS.....	14
1.8.1	FUNCIONES :.....	14
1.8.2	DE LA RED ESCOLAR.....	14
2	DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS.....	15
2.1	ORGANOS FEDERALES.....	15
2.2	ORGANOS ESTATALES.....	16
2.3	DE LA SOCIEDAD DE PADRES DE FAMILIA.....	16
2.4	DE LA COOPERATIVA ESCOLAR.....	17
2.5	DE LAS INDUSTRIAS DE LA ZONA ESCOLAR.....	18
3	DE LA CONTRALORÍA.....	18
3.1	DE LOS RECURSOS MATERIALES.....	19
3.2	DE LOS ACTIVOS.....	19

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

1	CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	20
1.1	CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN:.....	20
1.2	EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	21
1.3	LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS.....	22
2	LA EMPRESA:.....	22
2.1	ANTECEDENTES:.....	22
2.1.1	VALORES.....	23
2.2	LA EMPRESA SOCIAL EN MEXICO.....	24
3	LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR COMO EMPRESA.....	25
4	LA GLOBALIZACIÓN.....	26

4.1	NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	27
4.2	EL USO DE NUEVAS TECNOLOGIAS.....	28
5	CONCEPTO DE CALIDAD:.....	29
5.1	LA CALIDAD SEGÚN EL MODELO DE GESTIÓN.....	30
5.2	LA CALIDAD COMO EXCEPCIÓN.....	31
5.3	BREVE HISTORIA DE LAS ESCUELAS DE CALIDAD.....	31
6	EFICACIA ESCOLAR.....	32
6.1	FACTORES DE EFICACIA ESCOLAR.....	32
6.2	EFICACIA Y EFICIENCIA.....	33
7	PLANIFICACION.....	34
7.1	FORMULACIÓN DE LOS PLANES A TRAVES DE LOS FLUJOS.....	36
8	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	37
9	EL PROYECTO EDUCATIVO DE LA FEDERACIÓN.....	38
9.1	PROCESOS Y PROYECTOS DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL.....	39
10	ORGANIZACIÓN ESCOLAR.....	40
10.1	DESCRIPCION DE AMBITOS.....	40
10.2	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....	46
10.3	DESARROLLO DE PERSONAL.....	47
10.4	PROMOCIONES.....	48
11	DIRECCIÓN.....	48
11.1	LA FUNCION DIRECTIVA.(centro escolar).....	48
11.2	TAREAS GENERALES DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR.....	50
12	CONTROL.....	51
12.1	TECNICAS DE CONTROL.....	51
13	EVALUACIÓN.....	53
13.1	TIPOS DE EVALUACIÓN.....	55
14	MARCO NORMATIVO.....	56
14.1	MARCO LEGAL:.....	56
14.1.1	LEYES Y REGLAMENTOS.....	56
14.2	DECRETOS Y ACUERDOS.....	57
14.3	LEGISLACIÓN SUPLETORIA.....	58
14.4	EL MAESTRO.....	59
14.5	EL ESTADO:.....	60
14.5.1	EL ESTADO Y LA EDUCACIÓN EN MEXICO.....	61
14.5.2	EL ESTADO SOCIAL.....	61

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES.....	64
COMENTARIOS AL PROYECTO EDUCATIVO DE LA FEDERACIÓN.....	65
COMENTARIO FINAL.....	68
PROPUESTAS.....	71
ANEXOS.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	79

INTRODUCCION

La presente tesina tiene como finalidad el obtener, el título de licenciado en administración educativa.

La falta de una administración sistemática y eficiente, provoca diferentes problemas de los servicios educativos en el nivel medio básico, específicamente en secundarias en donde los servicios son coordinados por el personal directivo, con suficiente capacidad intelectual, pero con poca experiencia como administrador

En muchas ocasiones sin conocimiento básico del proceso administrativo, lo que hace que los directivos, aprendan de manera empírica, y administren a base de ensayo y error. Esto provoca un desgaste y pérdida innecesaria de todo tipo de recursos

Aquí mismo presenta un marco de referencia tomado de mi experiencia profesional en diferentes Escuelas Secundarias Federalizadas, de alto nivel de marginación en el estado de México.

En el transcurso de mi desempeño profesional, he observado que las escuelas que pertenecen a este nivel, presentan la misma problemática y que de alguna forma, la solución se encuentra en la aplicación de métodos administrativos eficientes, proporcionados por el administrador educativo.

También se plantea un marco teórico de la administración escolar y una propuesta para la acción directiva de los servicios educativos en éste nivel.

Así mismo se presenta una propuesta de acción para resolver los diferentes problemas, considerando todo como un proceso que requiere ser planteado, desarrollado, dirigido con plena conciencia de la responsabilidad que implica la administración de un centro escolar y todos sus recursos, principalmente los humanos.

CAPITULO I.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Mi experiencia profesional se ubica dentro del sector educativo en el nivel de secundarias federales en el estado de México, en una zona de alta marginación, en donde se han detectado diferentes problemas, pero en particular el de la administración de los servicios educativos, La falta de planeación adecuada, la toma de decisiones, y la falta de discusión sistemática de los procesos de ejecución. A veces parece que el control y la política de la administración escolar, fuera cuestión de un simple orden.

Para resolver los problemas que aquejan a la educación, es necesario aplicar una política congruente con las necesidades del País y a su gente, tomando como base los recursos que se tienen a la mano, incluyendo no solo los aspectos académicos, tecnológicos, científicos, administrativos, humanos, económicos, materiales, etc. y cada uno de los recursos e integrada en un todo que debe cumplir con las metas establecidas, Administrado a cada uno de estos de una manera eficiente y eficaz, de tal forma que los problemas de ejecución no sean unilaterales e insuficientes, ya que como sabemos son más los problemas administrativos de los que uno se imagina, en términos de papeleo y servicios, estos están lejos de ser adecuados sobre todo en los niveles de la educación básica.

En un análisis de los problemas que se presentan en diferentes centros escolares se plantean diferentes alternativas en el proceso, para hacer más eficientes la administración de los recursos con que se cuentan y llegar a las metas establecidas por la administración pública federal.

En resumidas cuentas los objetivos que se plantean deben coincidir con las disposiciones generales de la Ley General de Educación que en su artículo 7º (ver anexo 1) párrafos I, II, principalmente, habla de un desarrollo integral del individuo y de el desarrollo de sus facultades, mediante la enseñanza y el conocimiento, para que todos los individuos se encuentren en igualdad de oportunidades ante la ley y que esto permita a todos participar en la toma de decisiones y al mejoramiento de la sociedad.

Esto considero de una manera particular, solo se logrará aplicando controles adecuados en cada uno de los niveles, ya que hay problemas importantes que se omiten de una forma deliberada y que no son del conocimiento de todos los involucrados, por eso es importante conocer los límites y funciones de cada uno de ellos

Consideremos tres aspectos fundamentales de la administración de los servicios en nivel básico de Secundarias, de lo que hacen y cómo se manejan, aun que existen muchos más, de acuerdo a mi experiencia profesional los recursos que trataremos son:.

- 1.- Los recursos Humanos
- 2.- Los recursos Económico
- 3.- Los recursos Materiales

1 DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 AUTORIDADES; EL DIRECTOR (ADMINISTRADOR ESCOLAR)

FUNCIONES:

Entre las funciones más importantes del administrador escolar están:

- Conseguir los propósitos instructivos y formativos que son propios de una institución educativa.
- Es el encargado de integrar, mantener y desarrollar los recursos personales, materiales y funcionales.
- Propiciar que las actividades centrales de la organización (proceso de enseñanza aprendizaje) sean congruentes con el entorno (demandas, condiciones, restricciones, etc.), de la comunidad social en la que está inmersa la institución.
- Impulsar, promover y facilitar el cambio y la innovación
- Crear y mantener una cultura propia que dé sentido al trabajo que se desarrolla en la institución, que ayude a asumir los valores, normas y objetivos por parte de todos los miembros y que promueva la implicación crítica pero leal para conseguir estos últimos.
- Coordinar acciones contra la prevención del delito y las adicciones
- De seleccionar el material de trabajo para la realización de los trabajos educativos
- Observar disposiciones emitidas por la administración federal de servicios educativos
- Apegarse a lo establecido en la carpeta única de información (CUI)
- Son responsables de vigilar el consumo de energía, agua y servicios telefónicos de su centro de trabajo
- De aplicar lo establecido en el artículo 9, fracción III del reglamento para la protección de los no fumadores
- De realizar recorridos periódicos en las instalaciones del inmueble para prevenir riesgos potenciales a los alumnos y personal de la escuela.
- Es responsable de la difusión del calendario y requisitos para la preinscripción en su ámbito de competencia
- Es responsable de coordinar la inscripción y reinscripción así como la distribución de los alumnos en su centro de trabajo
- Atender y orientar a los padres de familia que requieran realizar trámites.
- Asignar grados y grupos a los docentes, tomando en cuenta necesidades del servicio, formación académica, experiencia docente, característica de los alumnos, complejidad de los programas de estudio, participación de actividades de actualización e interés personal de los profesores.
- Tienen a su cuidado el edificio, mobiliario, instalaciones, recursos didácticos y equipo del plantel.
- Formar el consejo técnico
- Coordinar a la sociedad de padres de familia y sociedad de alumnos.
- Formar la cooperativa escolar.

Generalmente el administrador escolar es improvisado por ser un elemento sacado del mismo sistema educativo supuestamente por escalafón, pero de diferentes áreas ajenas a la administración, le da flojera revisar el mundo de papeles en que esta inmerso y por lo general asigna comisiones al personal que se encuentra en su entorno, dando preferencias o canonjías a determinados elementos, negociando favores a cambio de tiempo de trabajo efectivo, es decir cambian horas de trabajo por servicios prestados.

Debido a la gran cantidad de carga de trabajo se ve en la necesidad de dar prioridad a los casos que van saliendo de improviso que van resolviendo según se presentan, en la mayoría de las veces haciendo un verdadero esfuerzo para tapar un hoyo destapando otro con la esperanza de que en el mejor de los casos lleguen las partidas presupuestales prometidas o los recursos materiales solicitados a las diferentes instancias educativas federales, estatales o municipales.

Aunado a la falta de experiencia como administrador no elabora los proyectos correspondientes, además de no existir una coordinación entre los diferentes niveles de autoridad, simplemente descarga responsabilidad en los subdirectores y este en los maestros, en el mejor de los casos el subdirector trata de resolverlos y quitar problemas al director, pero a veces al descargar responsabilidad sin autoridad, los problemas no se solucionan,

Tampoco hay una coordinación de los objetivos educativos entre autoridades, falta congruencia o se fijan metas inalcanzables ya que no corresponden con los recursos económicos, materiales y humanos actuando fuera de la realidad educativa, ya que cada elemento busca su conveniencia personal ya sea económica, política, social.

Algunos directores solo lo son de nombre, la verdad es que algunos solo se aparecen a cobrar o a ver como andan las cosas por ahí en su centro de trabajo, en la mayoría de las veces que estos directores se encuentran fuera, tienen la justificación que se encontraban en la inspección entregando documentación, cuando la realidad es otra, se encuentran en reuniones políticas o de convivencia social. Que nada tiene que ver con la administración del plantel.

Aunque es importante las relaciones que un directivo pueda tener con los diferentes niveles de la administración pública para resolver problemas y que si no fuese de esta forma, los trámites burocráticos "papeleo" tardarían en el mejor de los casos varios meses, su presencia en la escuela es importante ya que el subdirector se encuentra subordinado a las decisiones del director o del órgano central administrativo, provocando un atraso importante en la función administrativa principalmente cuando no hay las instrucciones precisas o surgen casos imprevistos.

1.1.1 DE LOS PROBLEMAS GENERADOS.

Cuando existe una mala administración se refleja en todas las etapas de los servicios educativos.

También encontramos que los gestores arrastran vicios heredados por otras administraciones como son::

- Escasa o nula información de las actividades a realizar
- Negocian inasistencias y retardos del personal
- Mantenimiento deficiente a las instalaciones
- Falta de comunicación abierta con los docentes
- Trabajo escaso en conjunto para lograr metas
- Benefician a los más flojos no dando comisiones
- Abuso de los docentes responsables
- Inexistencia de motivación hacia los maestros
- Ausencia de coordinación en los objetivos educativos
- Buscan hacer negocios con recursos de la escuela
- No mantienen a su personal con el ánimo de cooperación
- Falta de liderazgo y permanencia en la escuela
- Seguimiento inapropiado de los problemas y soluciones.
- Toma de decisiones en el momento oportuno
- Falta de capacitación de estos
- Incapacidad como administradores
- No son administradores de carrera, ni por vocación
- Controles inapropiados.
- Escasa planeación de tareas conjuntas (proyectos comunes)

1.2 DE LOS PROFESORES.

Los profesores o docentes son los encargados de llevar la carga de mayor peso ya que el sistema educativo funciona principalmente con alumnos y maestros y se encuentran en la parte final de la cadena que forma el sistema educativo y como en toda las cosas, cuando algo sale mal, la culpa es de los maestros.

Entre las causas más frecuentes, podemos encontrar los siguientes motivos: la falta de vocación, la ausencia de planeación, no saben enseñar por carecer de preparación pedagógica, el no diseñan estrategias, por no innovar, por no motivar, la no actualización, la excesiva carga de trabajo, la falta de recursos tecnológicos, el exceso de alumnado, la baja remuneración económica, problemas laborales, etc.

1.2.1 PROPÓSITO DEL PUESTO

- Contribuir a la formación integral del educando mediante el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje de la asignatura o grupo a su cargo, utilizando la tecnología, metodología y recurso didácticos más adecuados, apegado al plan y los programas de estudio vigentes.

1.2.2 FUNCIONES

- Coordinar sus acciones con el supervisor y autoridades del plantel
- Determinar los procedimientos necesarios para el mejor desarrollo de la tarea educativa
- Emplear una metodología adecuada que promueva la participación de los educados
- Utilizar en la realización de su trabajo material didáctico adecuado al plan y los programas de estudio vigentes.
- Adecuar las tareas educativas a las aptitudes, necesidades e intereses de los alumnos, al tiempo previstos para el desarrollo del contenido programático a la consecución de los objetivos y a las circunstancias del medio en que se desarrolle el proceso enseñanza - aprendizaje.
- Asignar a los alumnos tareas extra escolares, según lo requiera el contenido programático, la naturaleza de la asignatura y características.
- Promover de acuerdo con el personal directivo, la intervención de quienes ejerzan la patria potestad o tutela de los alumnos para lograr su cooperación en el proceso educativo
- Mantener actualizados los registros de asistencia y evaluación del aprovechamiento de los alumnos y presentarlos a la dirección del plantel, en los plazos que sean señalados.
- Solicitar oportunamente a las instancias correspondientes, los materiales que requiera para realizar sus actividades docentes.

Hay que considerar que el docente es identificado en primaria y secundaria como un cuidador de niños, y no como un educador o facilitador y que existen todavía profesores que no tienen el perfil adecuado para ejercer la materia lo que provoca un gran vacío en la actividad docente, además de esto unido con los bajos salarios y la poca motivación de las autoridades para con los docentes, se ven desmoralizados en sus funciones cuando no existe un apoyo por parte los directivos, a pesar que en la Ley General de Educación en el artículo 22 referente a los servicios educativos, que a la letra dice:

“Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera mas eficiente.”

En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente”¹

Es aquí donde los académicos se dan cuenta que en la práctica no se aplica lo que está redactado en una ley

Los maestros se ven en la necesidad de buscar otros centros de trabajo para poder sobrevivir, ya que al trabajar por horas, estos tienen pocas horas en un solo centro de trabajo provocando que tengan que ir de un lado a otro para cubrir los diferentes centros de trabajo quedando poco tiempo para realizar planes y programas o preparar las clases.

Y tampoco pueden acceder a un nivel superior ni entrar a carrera magisterial, ya que es necesario tener un mínimo de 19 horas en base (plaza inicial) lo mismo se requiere para entrar en escalafón

Una vez que se tiene la plaza escalafonaria, entonces se puede pensar en un asenso, el cual también queda a criterio o visto bueno del correspondiente sindicato al que pertenezca

Esto se vuelve un círculo vicioso, el maestro se desanima y desmoraliza al tener un bajo salario y verse frenado en sus aspiraciones de superación, en consecuencia no rinde lo que debiera desentendiéndose de los problemas educativos y en consecuencia no existe permanencia en la escuela.

No se encuentra comprometido ya que no encuentra un aliciente para integrarse al sistema solo lo retiene la necesidad de un salario que la mayoría de las veces éste si está comprometido, este no alcanza para resolver sus necesidades básicas de alimentación, casa, vestido, esparcimiento y cultura, para el y su familia, lo que obliga que la pareja tenga que aportar recursos para complementar el gasto familiar.

¹ Ley General de Educación p.6

1.2.3 PROBLEMAS

Lo que ocasiona:

- Impuntualidad (falta de estímulos)
- Falta de interés por parte de alumnos y maestros (no hay motivación).
- Metodología inadecuada en clase (mal diagnostico)
- Los métodos de evaluación no corresponden (imposición de acuerdos).
- Incongruencia entre aprendizaje y calificación (acuerdo 2000)
- No hay un seguimiento del desempeño escolar (control y seguimiento).
- Falta de motivación para con los alumnos (mala planeación).
- No hay empatía entre maestro – alumno (técnicas grupales)
- No preparan sus clases (apatía)
- Escasa utilización de la sala de medios (por que no existen en la mayoría de las veces)
- Falta de recursos en la escuela (recursos materiales y financieros)

Como son :

Filminas.

Retroproyectores.

Cañón electrónico.

Rotafolio.

Videos.

Educación satelital.

Mapas

Geoplano

Rompecabezas

1.3 DE LOS ADMINISTRATIVOS:

1.3.1 PROPÓSITOS.

Prestan los servicios de, mecanografía, archivo, control escolar, servicios derivados de su profesión.

1.3.2 FUNCIONES.

Son los encargados de llevar el control y la parte administrativa de los grupos con que cuenta la escuela. Este control consiste en recabar la información de cada alumno que es inscrito tomando los datos de cada documento proporcionado por los padres y solicitados por la dirección escolar.

Esta información es vaciada en un kardex correspondiente a cada alumno y se forma un expediente de cada uno de ellos, también elaboran boletas de calificaciones y vacían la información (calificación bimestral) correspondiente de cada alumno proporcionada por cada asignatura.

También elaboran listas de asistencias que suministran al personal docente y llevan las altas y las bajas de cada alumno, llevan una estadística la cual tienen que reportar a la inspección o al órgano correspondiente cuando le sea solicitada en tiempo y forma.

En este punto hay que aclarar que existe una secretaria de confianza que es la encargada de llevar los expedientes personales de cada maestro así como los llamados de la inspección o supervisión para el director cuando hay que rendir cuentas, y esta secretaria es la encargada de enlazar la actividad administrativa del director con las demás secretarías

1.3.3 DE LOS PROBLEMAS QUE GENERAN:

Debido a la gran carga de trabajo administrativo que se presenta en este departamento de control escolar sobre todo cuando son inscripciones de alumnos de nuevo ingreso, se atrasa todo el trabajo y los docentes tienen que arrancar el curso escolar sin listas de alumnos inscritos, generando prácticamente un período (bimestre) en donde el docente no tiene la seguridad de los alumnos inscritos, llegado el período de evaluación todavía no existen listas de asistencia o están cambiando alumnos toda vía.

Entre los problemas más comunes son los de integración entre el personal de dicho departamento, creando un clima de insatisfacción personal y de preferencias entre relaciones de autoridad, independiente de la capacidad o el talento creativo, no es reconocido su trabajo.

1.4 DE INTENDENCIA Y MANUALES:

Son los encargados de mantener las instalaciones en buen estado y para esto la plaza que les es asignada, previene que los trabajadores de intendencia deben reunir ciertos requisitos como son:

Saber, albañilería, plomería, electricidad, soldadura eléctrica, jardinería, etc.

1.4.1 FUNCIONES:

Entre sus múltiples funciones se encuentran:

- -Mantienen los salones limpios haciendo el aseo cada vez que termina un turno,
- -Asean los baños y los patios
- -Vigilan el acceso principal y permiten la entrada controlada de vehículos
- -Están pendientes de los servicios hidráulicos
- -Apoyan en el traslado de material como son muebles o libros
- -Mantienen los jardines limpios y en buenas condiciones
- -Orientan a los alumnos en el conocimiento y buen uso de las instalaciones
- -Acompañan a los padres en las visitas que hacen cuando algún maestro los cita

1.4.2 DE LOS PROBLEMAS QUE GENERAN

Cuando falta un integrante de intendencia generalmente los demás no quieren hacer el servicio que le corresponde aduciendo que es mucha la carga de trabajo y el servicio que se tiene que realizar muchas veces se queda sin hacer.

En ocasiones salen a realizar alguna comisión fuera del plantel y cuando hay necesidad de una actividad especial como es de cerrajería, soldadura, plomería, etc. el encargado no se encuentra y provoca retraso en las actividades del día.

Les falta iniciativa para hacer las cosas y en ocasiones cuando se les pide un servicio, lo niegan, simplemente por flojera o exceso de cansancio.

1.5 DE LOS PREFECTOS:

Son el enlace entre el personal directivo y los docentes

1.5.1 FUNCIONES:

Entre sus funciones están:

- Llevar el reporte de asistencias de todo el personal administrativo, docentes y manuales
- Auxiliar al personal docente
- Controlar la disciplina de los alumnos
- Auxiliar al alumnado como se auxilia al personal docente en caso de emergencia
- Colaborar en actividades dentro y fuera del plantel educativo, como son excursiones o desfiles.
- Entrar a los salones cuando falte algún profesor y dar material de apoyo a los alumnos.

En esta parte de la administración es importante la labor del prefecto ya que es éste, el que mantiene en buen funcionamiento las actividades escolares de los alumnos cuando falta un docente por enfermedad o por causa justificada, por lo que el prefecto debe tener una preparación mínima de preparatoria y o más.

1.6 DE ORIENTACION

Es el departamento encargado de canalizar y orientar a los alumnos de bajo aprovechamiento así como a los alumnos de poca atención o hiperactividad, también tienen que hacer visitas domiciliarias para platicar con los padres y dar terapias familiares.

Este es un punto medular ya que generalmente los que ocupan este puesto son profesionales egresados de la carrera de psicología pero como están asignados en el puesto con horas, también tienen poca permanencia en la escuela y cuando surge algún problema de conducta en un grupo, el personal de apoyo correspondiente no se encuentra disponible, por lo que el alumno tendrá que esperar a los sicólogos para empezar su terapia y mientras, el alumno se sigue comportando como mejor le parece.

1.7 DEL MEDICO ESCOLAR.

Un caso muy parecido al departamento de orientación es el del medico escolar que no se encuentra la mayoría de las veces o en algunos centros no existe, el motivo según argumentan las autoridades es la falta de recursos económicos o la falta de personal médico disponible, ya que los doctores prefieren dar clases de biología, a estar sentados en una oficina esperando que alguien se accidente.

1.8 DE LA SALA DE MEDIOS.

1.8.1 FUNCIONES :

Entre sus funciones están, dar apoyo a la planta docente y prefectura cuando no se encuentra algún profesor frente a grupo, orientar a los alumnos en el uso correcto de los recursos tecnológicos, como son, el vídeo, la computadora, la red satelital, el Internet, y todas las nuevas tecnologías computacionales.

1.8.2 DE LA RED ESCOLAR.

En la escuela existe una red escolar que desde años anteriores se puso en funcionamiento pero que hasta la fecha no ha sido concretada, debido a situaciones que tienen que ver con el presupuesto para el manejo de la red, también tiene que ver la situación de que nadie sabe las condiciones en que va a funcionar, es decir si se va a convertir en un taller escolar pasando de un taller de apoyo a una actividad tecnológica.

De esta forma, nadie quiere cubrir las horas de este taller y los que llegan a cubrir el servicio, solo es de manera provisional o comisionados, con las mismas horas que traen de otras áreas, de donde los maestros son comisionados a manera de beca, estos maestros lo toman muy a pecho por que en la administración de talleres y laboratorios esto es lo que les dicen y al llegar a la red, los maestros no quieren hacer nada, y si les pide uno la opción de pasar con su grupo a la red estos ponen mil y un pretextos, alegando que no hay programas, que tienen que realizar trabajo administrativo solicitado por la dirección, que hay que apuntarse en una agenda, que otros maestros van a entrar a esa hora, aunque no sea cierto, simplemente dicen estoy becado, no dan cursos de capacitación, las maquinas siempre están descompuestas o con virus dejan entrar a los alumnos a ver películas o videos o correr programas que nada tienen que ver con la educación, o simplemente hacen negocio con las impresiones o con los disquetes utilizando los recursos de la red como un negocio personal grabando CDS para revender entre los profesores ya sea de vídeo o de audio.

1.8.2.1 DE LOS PROBLEMAS

- Venden el material de cómputo como son CD., Programas, Videos, Audio, Etc.
- Dejan entrar a sus conocidos únicamente
- Dejan al Docente solo en la red y se salen a realizar otra actividad
- la sala de medios casi siempre está cerrada
- Falta de colaboración con los docentes
- Inexistente planeación de la red para las actividades escolares
- No saben si son Técnicos, de Taller o docentes.
- Ausencia de cursos básicos para profesores del plantel.

2 DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS

Este punto es de vital importancia ya que todas las empresas, llámense escuela, fábrica o empresa, funcionan con dinero, y esta área es la encargada de obtener fondos y administrarlos en función de las necesidades de la escuela, procurando tener los recursos necesarios para cada uno de los servicios educativos, y que puedan funcionar debidamente, hasta donde sabemos los recursos que se obtienen provienen de diversos órganos y agrupaciones, siendo los más relevantes los siguientes.

2.1 ORGANOS FEDERALES

Según la ley general de educación es el ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa los encargados de proveer el financiamiento de la educación, y es de aquí que las escuelas obtienen su principal fuente de recursos económicos.

Estos recursos son depositados en una cuenta de la secretaria de educación, de acuerdo a un presupuesto establecido para este fin, la secretaria distribuye de acuerdo a un plan, los recursos a las diferentes dependencias educativas.

El monto anual que el estado- federación, entidades federativas y municipios -, debe destinar al gasto de la educación según la ley, no podrá ser

menor al 8 % del producto interno bruto del país (cita. "Sección 3. Artículo 25 ley general de educación").

Sabemos que esto no ocurre en la práctica y que en educación se invierte menos de lo recomendado por la UNESCO en materia de educación.

2.2 ORGANOS ESTATALES.

También los órganos estatales en cumplimiento a la Ley General de Educación aportan recursos, tanto económicos como materiales y fortalecen las fuentes del financiamiento a la tarea educativa, destinando recursos, que en términos reales, debería ser creciente y de acuerdo a la zona y, a programas sociales, los cuales no existen en la mayoría de los casos.

Estas aportaciones muchas veces son hechas por cuestiones políticas y no por un plan de desarrollo social

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

También a la Secretaría de Desarrollo Social le corresponde participar en la aportación de recursos ya que en su artículo 28 la ley general de educación plantea que son de interés social las inversiones que en materia educativa realicen el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares.

Por esto, a la Secretaria de Desarrollo Social le corresponde impulsar los mecanismos de financiamiento para la ejecución de proyectos sociales, y promover que los recursos públicos destinados a programas sociales se apliquen dando cobertura de prioridad en este orden: muy alta, alta, media, baja y muy baja marginalidad

En la realidad esta parte de la obtención de los recursos es nula la participación de la secretaria de desarrollo social, la cual en muy contadas ocasiones participa en la aportación de recursos.

SECRETARIA DE FINANZAS

Es la encargada además de proporcionar los recursos económicos dicta las normas relacionadas con el manejo de los fondos y valores de las dependencias. Planea, autoriza, coordina, vigila y evalúa los programas de inversión pública de las dependencias del Ejecutivo.

2.3 DE LA SOCIEDAD DE PADRES DE FAMILIA

La asociación de padres de familia es uno de los medios por el cual se obtienen recursos. La asociación se forma al inicio de cada ciclo escolar con la participación de todos los padres que tienen hijos inscritos en el plantel.

En una junta inicial se les invita a elegir una mesa directiva, la cuál establece cuotas que en un principio son de carácter voluntario y que después se vuelven obligatorias, de esta manera la Sociedad de Padres colabora con las instituciones educativas en las que estén inscritos sus hijos y participan en la aplicación de aportaciones económicas, bienes y servicios que las propias asociaciones quieran hacer, a petición del director.

En general los padres, al ver la necesidad actúan de buena fe proponiendo acciones a realizar y al ver la necesidad de mejorar las condiciones de sus hijos en el plantel como son los baños, que por lo regular siempre están en mal estado, la falta de mesa bancos, las puertas desvencijadas, la falta de materiales en los laboratorios, la falta de máquinas herramientas en los talleres, etc.

Los recursos que aporta la Sociedad de Padres a la institución educativa es de vital importancia junto con los recursos que se obtienen de la cooperativa escolar, siendo estos lo que en su mayoría proveen a la escuela económicamente.

2.4 DE LA COOPERATIVA ESCOLAR

Es un órgano que funciona dentro de la escuela el cual se encarga de comercializar diferentes artículos relacionados con el proceso educativo, incluyendo una diversidad de alimentos los cuales son la aportación directa al capital que lo conforma. Al principio de año se les pide a cada alumno la aportación de un peso para ser socio de la cooperativa, y al final del ciclo escolar, las cooperativas reparten la ganancia obtenida por la venta de los diferentes artículos en tres partes, una se va al fondo social repartible, Esta es la parte que se entrega a los alumnos; otra para las necesidades de la escuela y la otra parte se queda como fondo de reserva

Según la normatividad vigente;

El fondo social es de	40%
El fondo de reserva	20%
El fondo repartible	40%

El fondo social es el que se considera para resolver las necesidades materiales de la escuela, para ello dichas necesidades se enumeran en una lista de prioridades, la cual debe ser firmada por los órganos de gobierno de la cooperativa escolar. La cooperativa escolar está formada por: un tesorero, un asesor del presidente de la cooperativa, el comité de vigilancia, y el director de la escuela.

2.5 DE LAS INDUSTRIAS DE LA ZONA ESCOLAR

Muy pocas son las industrias de la zona que aportan recursos económicos importantes a las escuelas, por medio de fundaciones, o donaciones directas, esto es debido a que la industria no ve un beneficio directo ni a corto plazo en la formación de los alumnos, la mayor de las veces son las pequeñas industrias que participan dentro de la comunidad escolar las que hacen aportaciones económicas o en especie para festejar diferentes eventos como son: día del estudiante, día del maestro, de la madre, etc.

Estas industrias durante el transcurso del ciclo escolar obtienen beneficios económicos todos los días por eso, no es de extrañar que a veces bajo coerción y de mala gana cedan una pequeña parte de sus ganancias.

3 DE LA CONTRALORÍA

Es un punto bastante complejo como todos los puntos en donde se tiene que administrar con diferentes criterios, el administrador de los recursos materiales y financieros, en secundarias es el contralor, el cual tiene que suministrar a petición del director los activos fijos (bienes inmuebles), los activos de consumo (papelería), y los activos circulantes.

Algunas veces el director tiene que poner de su bolsa, por supuesto que no es la mayoría de las veces ni en grandes cantidades, ya que la sociedad de padres de familia y la cooperativa escolar absorbe los gastos generados, los cuales deben de ser comprobados con su respectiva factura, de acuerdo a la normatividad vigente.

En este punto como en muchos otros, se puede mal interpretar al administrador, ya que la gran diversidad de facturas no especifica a que rubro del presupuesto deben cargarse.

Tampoco indica si son cooperativas, sociedad de padres, industrias participativas o donaciones de particulares, los que deban absorber el gasto, lo cual queda a discrecionalidad del director o del contralor.

El contralor se limita a seguir las órdenes del director dotándolo de los diferentes recursos según lo pida, aunque existe un manual para el contralor, en donde están especificadas sus funciones, alcances y límites que según parece es desconocido.

El ayuntamiento de cada municipio participa de forma importante en la aportación de recursos materiales, ya que da mantenimiento y provee de material y equipo básico a las escuelas públicas.

3.1 DE LOS RECURSOS MATERIALES

Son los recursos que se encuentran inventariados como son los edificios, el predio, los talleres, baños, laboratorios y materiales.

La planeación de estos recursos se hace de acuerdo con las necesidades más importantes y que se deberán de resolver de acuerdo a los ingresos, que como ya vimos estos dependen de la mayoría de las veces de los recursos que la sociedad de padres recaude y esto es variable ya que no es obligatoria esta cuota.

3.2 DE LOS ACTIVOS

Estos son los recursos que tienen un uso diario como es el mobiliario, el cual sufre de un constante deterioro debido al uso y abuso de este.

La mayoría de las veces no se da el mantenimiento adecuado, este es un problema bastante común en todas las escuelas ya que se cuenta con el mobiliario indispensable y no se cuenta con excedentes y no se puede dejar de utilizar, en algunas ocasiones los maestros y autoridades tienen que pedir la colaboración urgente de los mismos alumnos para que se lleven el mobiliario a reparar por su cuenta y riesgo prometiendo ayuda de otro tipo, también a cambio de estas reparaciones.

Esto causa descontento entre los alumnos y padres, ya que la ayuda nunca llega y los alumnos se sienten defraudados o lo que es peor, estafados.

CAPITULO II

MARCO TEORICO METODOLOGICO

1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social, a partir de esto es posible conceptualizar la administración, en forma más o menos simple:

Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Comúnmente se dice que: “administrar es hacer algo a través de otros”, aunque existen diferentes concepciones, los más comunes son los siguientes

Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

1.1 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

A) UNIVERSALIDAD. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

B) VALOR INSTRUMENTAL Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en si misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.

C) UNIDAD TEMPORAL. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente, la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente

D) AMPLITUD DE EJERCICIO. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal

E) ESPECIFICIDAD. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

F) INTERDISCIPLINARIEDAD. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

G) FLEXIBILIDAD. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es 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. En el proceso administrativo, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración. A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: *mecánica y dinámica* de la administración, en la mecánica estarían contempladas la planeación y la organización, y en la dinámica estarían contempladas, dirección y control.

PLANEACIÓN.- Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro

ORGANIZACIÓN.- Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

DIRECCIÓN.- Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

CONTROL.- *Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.*

1.3 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS.

En el proceso administrativo la planeación y la organización de los servicios, es la parte mecánica de la administración, los planes y programas los establece la SEP. y están estructurados sobre la base de una política educativa.

Debemos de tener en cuenta que al no poder modificar los planes y programas por ser atribución y competencia exclusiva de la autoridad educativa federal “capítulo II del federalismo educativo, sección 1, artículo 12” (ver anexo 3)

Se tendrán que aplicar técnicas de revisión y control de dichos planes y programas y apoyarse en organismos que ejecuten acciones de capacitación técnica y de asesoría al personal, empezando con los directivos y personal de apoyo. Así como con instituciones académicas que apoyen en la elaboración de diagnósticos y también es importante la difusión de nuevas tecnologías.

Esta es la parte dinámica de la administración y es aquí donde la gestión administrativa toma el nombre de función directiva.

2 LA EMPRESA:

2.1 ANTECEDENTES:

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad. La empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorecen el progreso humano – en teoría como finalidad principal - al permitir en el seno la autorrealización de los integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

2.2. CONCEPTO DE EMPRESA

No es fácil definir el término, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques según el tema que se toque, -económico, jurídico, filosófico. Social, etc.- Pero por lo general lo definimos como el grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, y pueden tener o no fines lucrativos.

2.1.1 VALORES

Toda empresa persigue valores, los cuáles pueden ser:

ECONÓMICOS. Tendientes a lograr beneficios monetarios:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada-
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

SOCIALES. Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental
- e) Producir productos y bienes que no sean nocivos para el bienestar de la comunidad.

TÉCNICOS. Dirigidos a la optimización de la tecnología

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

2.2 LA EMPRESA SOCIAL EN MEXICO.

Desde la perspectiva gubernamental, la empresa social es un mecanismo que busca convertir a los artesanos y campesinos en “empresarios”. Este enfoque fue impulsado por primera vez por Venustiano Carranza. De igual forma, Ávila Camacho y Adolfo López Mateos quisieron ver realizado el milagro de que el campo estuviera poblado por una clase de pequeños empresarios. Carlos Salinas en el contexto de la política neoliberal, intensificó la promoción de empresas sociales a partir de la apertura comercial. En el sector rural, este propósito se materializó con la creación del FONAES en 1991. Este programa continuó con Ernesto Zedillo, y se mantuvo con el presidente Vicente Fox, pero bajo el concepto de microempresas.

Desde el punto de vista del gobierno federal, la empresa social “es una organización con iniciativa para realizar actividades productivas y para construir opciones de empleo y de generación de ingresos para sí y para el entorno social inmediato, cuidando el medio ambiente y los recursos naturales que la rodean”

Bajo esta premisa, el objetivo es formar al sujeto social o empresario social para que se apropie e impulse proyectos rentables que eleven su nivel de vida. En otras palabras, su propósito es promover una cultura de responsabilidad entre los beneficiarios, en la operación de sus proyectos y en la recuperación del capital de riesgo que aporta. De esta manera se plantea que los grupos sociales se convierten en empresas sociales en la medida que establece el acuerdo de coinversión con la institución; es decir cuando se firma el contrato de concertación en donde se ratifican los términos y condiciones para el impulso conjunto de los proyectos.

En otros términos, la empresa social es un grupo social que se organiza para emprender y desarrollar proyectos productivos de inversión, para enfrentar problemas comunes y mejorar su nivel de vida, los objetivos de una empresa social es de carácter colectivo, caracterizada porque sus propietarios son a la vez trabajadores asociados y beneficiados.

La empresa social en la búsqueda de participar en el mercado, promueve la eficiencia administrativa y productiva, la rentabilidad, la capitalización, el crecimiento, la consolidación, la formación y capacitación de sus socios participantes, produciendo bajo los mismos criterios de calidad como la empresa privada

Para algunos autores a mediados del siglo pasado cuando se incorpora a las instituciones educativas los principios y filosofía de los que ha aportado el desarrollo de la organización empresarial. Manifiestan graves reticencias al considerar la organización escolar como empresa.

Básicamente se asume de las investigaciones organizativas aquellos principios propios de los movimientos burocráticos y jerarquizados.

Se comienza a dar importancia a la figura del director de las organizaciones educativas, asignándole funciones propias y específicas, distintas de los demás profesores, pero se carece de una formación específica para acceder a este puesto directivo; se cree que con poseer las cualidades de un buen profesor es suficiente para desempeñar las funciones de dirección

Se insisten en los elementos diferenciados entre las organizaciones educativas y sociales, en donde se aprecian las grandes diferencias entre ambas organizaciones.

Las instituciones educativas se han quedado ancladas en estadios muy primitivos, sin que hayan evolucionado en función de las nuevas exigencias sociales. Recogiendo algunas de las características más relevantes extraídas de la convivencia en la propia institución escolar y complementándola con aportaciones de autores e investigadores de las organizaciones educativas, podemos concretar las observaciones más relevantes de la organización educativa en los siguientes puntos

1.-Predominio de las características burocráticas (Musgrove-Bell, 1998, p, 6), en cuanto a una falta de participación en la organización; se hace lo que está definido y se espera de las personas en el desempeño del puesto como profesor.

2.-Se distingue por un sistema jerárquico, regulado por una dirección centralizada, que es quién determina lo que se debe hacer. A nivel horizontal aparece una débil división estructural por departamentos con escasa fuerza, centrado en la tarea.

3.- Trabajo aislado, privado e individualista; cada profesor en su puesto es visto como un técnico, gestor eficiente que debe conseguir sus objetivos. Predomina el personalismo y se respeta la profesionalidad.

4.- Existe una cultura de formas, donde a cada profesor se le exige cumplir con sus obligaciones en el "ámbito del aula", donde cada uno es dueño y señor para establecer los procedimientos.

5.- El perfil del director esta basado en aquellas personas que ofrecen cualidades experimentadas como buen profesional de la enseñanza, sin experiencia en otro tipo de organizaciones,

6.- La planificación es algo burocrática que implica una obligación que se debe cumplir sin que tenga valor organizativo y orientador. Predominan más bien las formas permisivas y anárquicas, donde personalmente uno hace lo que quiere con tal de que se guarde la disciplina y no exista ningún tipo de demandas.

7.- La comunicación organizativa es algo inexistente, se convierte en ordenes que hay que cumplir, sin saber el por que y la finalidad de las mismas.

8.- Las relaciones humanas no se motivan entre los profesionales, cada uno va a lo suyo y trata de implicarse lo menos posible en las tareas y responsabilidades organizativas.

9.- Es frecuente que en las organizaciones surja el conflicto interno (Domínguez, 1999,p 26-27) debido al énfasis que se pone en la aplicación general de las reglas, que se imponen sin que exista una reflexión general sobre la convivencia y formas de aplicación de las mismas. Se crean conflictos entre valores y principios burocráticos y visiones particulares de los profesionales.

10.- Se evalúan los resultados obtenidos por los alumnos, pero existen resistencias para la evaluación de la gestión particular de los profesores y de la dirección. No existe conciencia de organización que busque procesos de mejoras continuas. Reconociendo el carácter propio de las organizaciones educativas no obstante, tienen todos los elementos propios de toda organización: metas claras, identificación del personal, tecnología relevante y relaciones jerárquicas.

11.- Las instituciones educativas tienen como “fin y meta” la educación; y lo que distingue a una de otra es el “como educar” y “como organizarse” para obtener la formación integral, y ofrecer a la sociedad personas capaces de asumir roles cívicos, técnicos y sociales para la supervivencia de la propia sociedad. Se trata de transmitir un modelo mental, que en teoría todos los profesores deben compartir: el modelo de formación de la persona ha sido definido y perfilado por el P. E. C. (proyecto de escuelas de calidad)

4 LA GLOBALIZACIÓN.

Para la mayor parte de los analistas, la globalización significa ruptura de fronteras visibles entre los estados, regiones y pueblos del planeta hasta construir lo que se ha dado por llamar “aldea global”.

Algunos autores entre los que destacan los franceses Caude Pair (1996) y Damour (1993), entienden la globalización como mundialización de la economía y de la información bajo la tutela de EEUU. Por ello, a veces, estos autores en vez de globalización hablan de americanización o colonización mundial americana.

El gran reto de la aldea global se concreta básicamente en la creación de un pensamiento único que facilite la integración o provoque marginación en función de una única cultura indiscutible.

Frente a la tendencia de unificación clónica que representa el pensamiento único de aldea global y los beneficios que sin duda está trayendo la mundialización de la economía y del comercio, sobre todo para una parte del mundo especialmente privilegiada, se han levantado voces de los más críticos denunciando los riesgos y las injusticias que este movimiento puede producir.

Las grandes decisiones que afectan a veces a toda la humanidad se toman desde espacios no democráticos como las reuniones del G7, la banca mundial, o los despachos de los expertos, sin contar la creación de los estados de opinión elaborados desde los medios de comunicación. De esta forma los individuos se sienten huérfanos, produciéndose una desconfianza de las instituciones internacionales y de los políticos propios que aceptan sumisamente tales decisiones.

El modelo neoliberal de mercado, sin ninguna restricción ni perspectiva de cuestionamiento por otro modelo alternativo de carácter más humanista, está produciendo una mayor distancia entre ricos y pobres. No existe ningún mecanismo regulador ni compensador entre desigualdades manifiestas de las distintas zonas del mundo. (M^a. José Fernández Díaz "letras universitarias", 2002, p-14-28).

4.1 NUEVAS TECNOLOGÍAS.

Ante los nuevos desafíos que implican estar inmersos en un sistema globalizado, la escuela se plantea como educar, para adaptarse continuamente a nuevas formas de producción en empresas distintas y por tiempo definido.

Desde el punto de vista de la educación, las tendencias actuales apuntan hacia nuevos modelos de formación inicial de los jóvenes que tendrán que utilizar nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

Cuando hablamos de nuevas tecnologías de la información y comunicación nos referimos a la televisión digital como medio indiscutible de comunicación de masas.

Esta tecnología cada vez más avanzada, se convertirá en televisión interactiva cuyo poder unificador y creador de pensamiento y cultura únicos

amenaza cada día con más rotundidad la originalidad, libertad individual y, por consiguiente, la capacidad de realización personal de los individuos.

Otra tecnología que se ha generalizado recientemente, ha sido el servidor de Internet en paralelo a la creación de las grandes autopistas de la información por las que pueden transitar billones de datos a los que puede acceder cualquier ciudadano que disponga de electricidad, un computador dotado de módem y una línea telefónica. La red de Internet es capaz de comunicar a cualquier individuo, desde cualquier punto del planeta, con el almacén mundial de información y proporcionarle cualquier tipo de datos ya sean públicos o privados

Otra tecnología que también se ha introducido en la vida diaria del ser humano, es la telefonía celular vía satélite capaz de comunicarnos no solo con nuestros congéneres terrestres, sino con el espacio exterior a través de satélites de comunicación.

Ante estos avances las empresas del futuro, como dice Hamel y Prahalad (1999), terminarán integrándose en enormes y complejos sistemas mundiales de producción en torno a productos interdependientes. Una sola empresa aislada de tipo nacional no tiene todas las capacidades necesarias.

para competir en una red planetaria. La tendencia en el futuro es la configuración mundial de treinta o cuarenta empresas gigantes alrededor de las cuales surgirán infinitas empresas de apoyo que proporcionarán riqueza a las regiones donde surjan.

4.2 EL USO DE NUEVAS TECNOLOGIAS

El despliegue de nuevas tecnologías en el seno de las empresas a finales del siglo XX ha revolucionado al mundo de la producción provocando una nueva cultura del trabajo.

Las empresas se han visto en la necesidad de reducir sus dimensiones en función de los resultados. A lo largo de los últimos 15 años todas las empresas han sufrido transformaciones traumáticas para poder sobrevivir en un mundo mucho más agresivo y competitivo.

En ésta reestructuración se ha obligado a eliminar las capas improductivas no solo laborales, sino ejecutivas, a reducir a la mínima expresión la burocracia y abandonar las políticas de gestión inflexibles.

Esta transformación ha creado una nueva cultura llamada de "CALIDAD TOTAL", cuya estrategia ha sido la reingeniería de procesos dirigida a reducir costes y gastos, a acabar con el trabajo innecesario, orientar todos los procesos de la empresa pensando en la satisfacción del cliente y en la reducción del tiempo de los distintos ciclos.

Probablemente la nueva concepción del tiempo sea uno de los aspectos que mejor definen las relaciones entre las personas de la aldea virtual (globalización). La reingeniería de procesos que ha presidido como estrategia la reestructuración de las empresas ha dedicado un enorme esfuerzo a racionalizar la gestión del tiempo en beneficio de los clientes. Para una empresa hoy en día no solo es importante el tiempo de producción, que lo ha sido siempre, sino el tiempo como unidad de calidad.

5 CONCEPTO DE CALIDAD:

La calidad, según la norma mexicana de sistemas de calidad, se define como “el conjunto de características específicas y funcionales, que pueden ser objeto de evaluación, para determinar si un artículo o servicio está satisfaciendo su propósito”(Valdés, 1995, p,119).

Existen diferentes conceptos de calidad, entre estos están:

-Calidad como perfección. Este tipo de concepto se refiere a la ausencia de defectos, y la calidad se define por la concordancia con unas especificaciones predefinidas y medibles y la ausencia de defectos en los procesos. La especificación no se refiere a altos estándares, pero en la medida en que no se producen defectos el producto estará libre de ellos.

-Calidad como relación coste-valor. Se identifica la calidad con la obtención de productos al menor costo. En la base de esta acepción está la rendición de cuentas y la política dirigida a controlar las inversiones que se realizan en educación en relación con los logros que obtienen. Para ello se han desarrollado indicadores de rendimiento a fin de controlar la **eficacia** y la **eficiencia** del sistema.

-Calidad como transformación. Este concepto está enraizado con la noción de “cambio cualitativo”. Mientras que en la empresa de producción de bienes la transformación o el cambio se realiza para el cliente, *en educación se produce en el cliente*. Así la calidad se centra, por una parte, en el desarrollo de las capacidades de los alumnos para mejorarlos. Se habla en este caso de “valor añadido” como medida de calidad, para referirse a la ganancia que se produce en el estudiante; por otra, a posibilitar la participación de los alumnos en su transformación en su propio proceso de aprendizaje y facilitar su propia toma de decisiones (M^a José, 2002, p, 302).

5.1 LA CALIDAD SEGÚN EL MODELO DE GESTIÓN

1.- Enfoque *global*: La calidad como un conjunto que incluye todas las áreas y niveles de actividad de la organización, tanto a productos como procesos o servicios.

2.- Se dirige a la *excelencia*, entendida como el ideal o el horizonte más o menos próximo que se pretende alcanzar pero que conforme se avanza se presenta nuevamente lejano, nunca se alcanza porque siempre aparecen nuevas demandas y necesidades, nuevos objetivos y retos que permiten ir mejorando, tal como se pone de manifiesto en los niveles de distintas organizaciones y a través de distintos países con niveles de desarrollo diferentes. Así pues, en términos relativos, existen diferencias en las organizaciones, están más o menos avanzadas unas que otras, pero en términos absolutos, resulta difícil determinar especificaciones de ese ideal, aunque se planteen objetivos parciales de mejora para continuar avanzando.

3.- Se centra fundamentalmente en las *personas* de las organizaciones, de quienes se precisa un compromiso con la cultura de calidad, en cuanto ésta afecta a toda la institución y sólo en la medida en que todos se sientan identificados con ella contribuirán a la calidad total de la institución. Desde éste punto de vista, el personal se constituye en el principal activo de la organización, el capital humano a quien la organización debe facilitar el desarrollo de sus potencialidades a través de la formación permanente y de su ajuste al puesto en un contexto de organizaciones que aprenden, promoviendo la innovación como elemento fundamental de desarrollo de la propia organización para lograr mayor competitividad, desarrollo y satisfacción.

4.- Fomenta el *trabajo en equipo y el compromiso compartido*. Frente al trabajo individualizado, se considera que una organización se enriquece con la participación de todos y las aportaciones de sus equipos. En la misma línea la dirección se entiende como un trabajo en equipo. Por otra parte, forma parte de la estrategia de una mayor implicación y compromiso de todos con la calidad.

5.- La *evaluación es la herramienta de la calidad*, en cuanto proporciona la base para detectar los puntos fuertes y débiles de una organización, tomar las decisiones pertinentes o establecer los planes de mejora. La importancia de apoyarse en datos para la toma de decisiones concede especial importancia a la evaluación que precisará de instrumentos adecuados y de medidas fiables que ofrezcan consistencia a los datos.

6.- El *enfoque es hacia la mejora continua* de la organización en todos sus componentes, fundamentada en la evaluación o auditorías. La organización progresa en cuanto se producen avances planificados.

7.- Se centra en la *satisfacción de los usuarios o clientes, tanto internos como externos*. Ésta ha sido una de las aportaciones más importantes de la gestión de

calidad total que han incorporado otros planes o sistemas de gestión de la calidad. En educación se han generado polémicas distintas en cuanto a la identificación de los clientes en las instituciones educativas, ya que pudiera haber factores que lleven a la satisfacción de alguno de los clientes, ajenos a una consideración de la calidad dirigida a la excelencia.

5.2 LA CALIDAD COMO EXCEPCIÓN.

La calidad asociada a la distinción, elitismo y alta clase. Se le reconoce exclusividad o alto nivel de calidad, sin necesidad de ser evaluado. Se basa en el supuesto de la consideración general de exclusividad y distinción. Algunas universidades se han considerado tradicionalmente de calidad y la garantía de calidad es auto evidente, se reconoce. Es una aproximación apodíctica en expresión de los autores. No resulta útil.

Como *excelencia*: hace referencia a altos estándares. Está muy relacionado con entradas y productos. Se juzga a veces por los altos niveles de recursos. Tiene similitudes con la distinción y elitismo, pero se identifican los componentes de excelencia.

5.3 BREVE HISTORIA DE LAS ESCUELAS DE CALIDAD

Entre las iniciativas educativas por conseguir una educación de calidad destaca especialmente un movimiento llamado "Movimiento de las Escuelas Eficaces". Desde que se publicara en 1966 el conocido "informe COLEMAN", donde se subrayaba la escasa o nula importancia de la escuela en el rendimiento educativo de los alumnos, destacando la importancia de otros factores o condiciones personales como el ámbito familiar o social, la preocupación de investigadores del campo educativo y de otros profesionales de la educación estuvo dirigida a tratar de demostrar la importancia de la escuela en el rendimiento de los alumnos. En el mismo período otras investigaciones, no exentas de problemas metodológicos y de otro tipo como el estudio de Coleman, confirmaban los resultados de Coleman. A partir de entonces la investigación intenta encontrar cuales son las dimensiones o elementos de la escuela que hacen que logre mejores objetivos que otras, tratando de identificar aquellos elementos más relacionados con un buen o mal aprendizaje de los estudiantes. Esta corriente se inicia en el mundo anglosajón y tiene un gran desarrollo en el Reino Unido, Estados Unidos y Holanda, a los que se irán uniendo posteriormente otros países entre éstos México.

Tratando de encontrar factores relacionados con altos niveles de eficiencia en términos de resultados académicos y de otros productos educativos, como tasa de asistencia, problemas de compartimiento, etc. Weber en 1971 en Estados

Unidos identificó junto con otros investigadores, variables relacionadas con el rendimiento académico. Algunas de estas variables son:

- 1.-Un fuerte liderazgo educativo.
- 2.- Altas expectativas sobre los resultados de los alumnos.
- 3.- Énfasis en destrezas básicas.
- 4.-Un clima seguro y disciplinado.
- 5.- Evaluaciones frecuentes del progreso de los alumnos.

Las características más importantes que se destacan de las escuelas eficaces, son el liderazgo, la participación de los profesores, clases estructuradas, ambiente centrado en el trabajo, comunicación máxima entre profesores y alumnos, más tiempo dedicado a la tarea, uso de materiales nuevos, estímulo a la practica independiente, altas expectativas, clima agradable, estímulos positivos, disciplina fuerte, buen estado y apariencia del aula.

6 EFICACIA ESCOLAR

6.1 FACTORES DE EFICACIA ESCOLAR

A pesar de las inconsistencias de algunos resultados se pueden observar algunas de las variables en el uso de metodologías y de técnicas estadísticas se han tomado algunos de estos factores como indicadores que definen a cada uno de ellos, ilustrando el contenido en la siguiente tabla.

factores indicadores de eficacia (Scheerens BosKer, 1997) (M^a. José, 2002,p,336-337).

Factores	Componentes o indicadores
Orientación al rendimiento Altas expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Centrado en el dominio de las materias básicas - Altas expectativas (nivel de escuela) - Altas expectativas (nivel del profesor) - Uso de las puntuaciones del rendimiento de los alumnos
Liderazgo educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades generales de liderazgo - Líder como emisor de información - Impulsor de la participación en la toma de decisiones - Líder como coordinador - Meta-controlador de los procesos de aula - Tiempo educativo / Liderazgo administrativo - Consejero de profesores y controlador de calidad de las aulas

<p>Consenso y cohesión Entre el personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos y frecuencia de reuniones y consultas - Contenidos de la cooperación - Satisfacción sobre la cooperación - Importancia atribuida a la cooperación - Indicadores del éxito de la cooperación
<p>Calidad del currículo Oportunidad para aprender</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de conjuntar las prioridades curriculares - Elección de métodos y libros de texto - Aplicación de métodos y libros de texto - Oportunidad para aprender - Satisfacción con el currículo
<p>Clima escolar</p>	<p>a) Atmósfera ordenada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importancia concedida al clima ordenado - Reglas y regulaciones - Premio y castigo - Ausentismo y abandono - Buena conducta y comportamiento de los alumnos - Satisfacción con el clima social ordenado <p>b) Clima como orientación a la eficacia y buenas relaciones internas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prioridades en un clima escolar para mejorar la eficacia - Percepción de las condiciones para mejorar la eficacia - Relaciones entre alumnos - Relaciones entre profesores y alumnos
<p>Clima escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones entre el personal - Relaciones con el director en su rol

6.2 EFICACIA Y EFICIENCIA

Son indicadores en la labor del gestor. La importancia que se da a las palabras eficacia y eficiencia en los centros educativos, cuando los recursos cada vez son más escasos y se deben hacer estirar al máximo, para hacer frente a la gestión de los centros donde existen formas de organización y estructuras que no son eficaces y, por otra parte, el nivel de exigencia es cada vez más grande

La eficacia se refiere a que han de cumplirse los objetivos planificados, los centros educativos deben organizarse para cumplir los objetivos previstos, los correctos, la eficacia hace relación a las metas de las organizaciones es decir en educación sería la consecución de los objetivos previstos tanto al nivel de centro como en cada una de las etapas y ciclos.

Es clásica la acusación de que los centros educativos son ineficaces, cuando el 25% de sus alumnos no funcionan o no están preparados adecuadamente. Algo falla en el sistema educativo en ese sistema que demanda una reflexión sobre las formas y procesos de aprendizaje, para superar esos niveles de ineficacia.

La eficiencia. Es la parte sensible y vital de la gestión, busca aprovechar lo mejor posible los recursos, dado que estos cada día son más escasos (personas, dinero, y equipos).

-EFICACIA: hacer las cosas correctas.

-EFICIENCIA: hacer bien las cosas.

La eficacia tiene relación entre los resultados obtenidos y los objetivos conseguidos. Para medir estas diferencias se requieren previamente definir las metas y objetivos realistas, de forma que las consecuencias se podrán analizar mediante indicadores referidos a los procesos de formación, seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

La eficiencia es la relación entre la eficacia y el gasto invertido; la eficiencia de la gestión de un centro debe mirar el presupuesto y conseguir que los resultados (eficacia) se incrementen gestionando mejor los recursos y los costos invertidos en los presupuestos, de forma que se tienda a mejorar los resultados sin aumentar los costos.

7 PLANIFICACION.

La planificación es pensar totalmente las acciones necesarias para que se alcancen determinados objetivos o se cumpla una misión. Esto implica el empleo de juicios y discreción para determinar cuáles acciones serán más eficaces para atender a posibles situaciones y necesidades del futuro. Para planificar, la guía o norma para la realización de la unidad se recomiendan los pasos siguientes:

- a.- EXAMEN DEL OBJETIVO, FINALIDAD O MISIÓN QUE DEBE REALIZARSE.
- b.-DETERMINAR QUE HACER PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS, FINALIDAD O MISIÓN.
- c.- ESCOGER LA ACCION MÁS EFICAZ Y FACTIBLE QUE PUEDA EMPRENDESE.

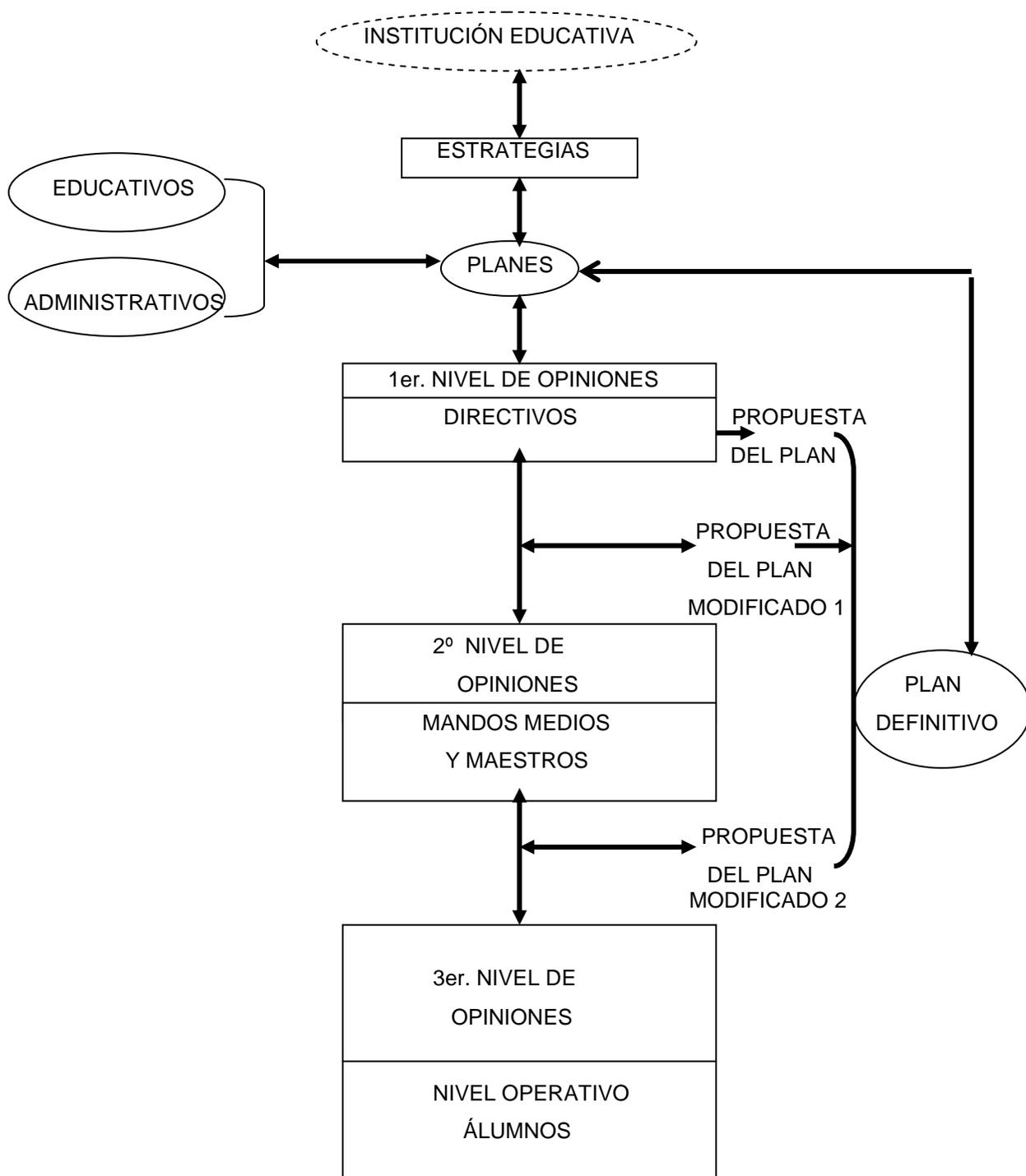
Los problemas a los que se enfrenta la planificación puede asumir diversas formas, Pueden implicar la determinación de cómo organizar la unidad, que equipo deberá utilizar, cuanto espacio se necesitara, los tipos de habilidades a emplear, qué métodos de control y coordinación deberán utilizarse, e infinidad de otras cosas semejantes.

Cuando se ha tomado una decisión acerca de qué hacer en determinada situación, se establece una política.

Cuando se ha tomado una decisión sobre cómo hacer un trabajo, se han establecido procedimientos de operación.

Cuando se ha tomado una decisión respecto a dónde deberán agruparse las diversas funciones de la unidad, y cómo deberán relacionárselas con las otras funciones, se ha establecido una pauta de organización.

7.1 FORMULACIÓN DE LOS PLANES A TRAVÉS DE LOS FLUJOS² DE OPINIÓN PARTICIPATIVOS



² Atunes, Serafín *La acción directiva en las instituciones escolares*, p.30

No pueden trazarse planes eficaces sin una definición y una comprensión clara de la misión a cumplirse o de los objetivos que deben alcanzarse. Esto implica la determinación de metas generales y específicas, el papel que cada una de las unidades de la organización tiene que desempeñar para que favorezca la gestión total, y la identificación de cada una de las unidades y funciones, de modo que se asignen responsabilidades y se eviten repeticiones

Cuando ya se han establecido firmemente los fines u objetivos y se les ha comprendido claramente, puede pasarse al examen de los medios para su realización.

Con base en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 que presenta un conjunto de políticas que perfilan el modelo educativo que el país necesita para enfrentar los desafíos: cobertura con equidad, calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje; e integración y funcionamiento del sistema educativo, mismos que encuentran su expresión en los principios fundamentales de educación para todos, educación de calidad y educación de vanguardia.

Considerando los problemas característicos de nuestra ciudad y que la educación es una condición para la viabilidad de la sociedad, la administración federal de servicios educativos, está llevando a cabo una serie de acciones derivadas de los cuatro ejes establecidos en el programa de servicios educativos federal 2001-2006, para atender las necesidades y abatir la problemática educativa, con el propósito de alcanzar un sistema de educación básica de calidad, que brinde igualdad de oportunidades a todos los grupos de la población.

Es necesario destacar que el primer eje considera crear escuelas de calidad, definidas como aquellas en que se asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje; el segundo corresponde a la cobertura con equidad, en la que se busca una atención educativa diferenciada para todos los demandantes, de acuerdo con sus necesidades, el tercero fomenta la participación social y vinculación institucional, con el fin de hacer realidad la aseveración de que la educación es asunto de todos, y el cuarto propicia la administración al servicio de la escuela, con el objeto de crear un sistema educativo eficaz, que este cerca del beneficiario y que responda a las particularidades territoriales de México.

El Programa Nacional de Educación 2001- 2006 (PNE), anunciado por el Presidente Vicente Fox, plantea una Reforma Integral para la Educación Secundaria (RIES) con los siguientes objetivos:

1.-COBERTURA. Ampliar la educación secundaria hasta conseguir su universalización en el menor tiempo posible.

2.-PERMANENCIA. Reducir el nivel de deserción y fracaso.

3.-CALIDAD. Incrementar los resultados en materia de logros de aprendizaje

4.-EQUIDAD. Atender las distintas demandas y necesidades que produzcan resultados equivalentes en todos los alumnos, independientemente de su origen y condiciones.

5.-ARTICULACIÓN. La secundaria como último tramo de la educación básica se debe articular con los dos niveles anteriores, tanto en su gestión como en su modelo curricular.

6.-PERTINENCIA. Transformar el ambiente y las condiciones de la escuela secundaria para lograr el interés y gusto de los alumnos y maestros por la tarea que realizan.

Todos estos conceptos se publican como estrategias de acción sustancial de la RIES, pero cada uno expresa a la luz pública los procesos y proyectos del programa operativo anual

9.1 PROCESOS Y PROYECTOS DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL³

EJE DE ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Ó PROCESO	OBJETIVO
CALIDAD	LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) EN APOYO A LA EDUCACIÓN	INCREMENTAR EL NÚMERO DE ESCUELAS CON MEDIOS INFORMÁTICOS Y ASEGURAR SU PLENA UTILIZACIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA.
CALIDAD	ESCUELAS DE CALIDAD	INCORPORAR, REINCORPORAR Y OPERAR EN LAS ESCUELAS EL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD.
CALIDAD	GESTIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR	DISEÑAR, DESARROLLAR Y EVALUAR COLEGIADAMENTE EL PROYECTO ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES.
CALIDAD	DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL DE LOS NIVELES Y MODALIDADES DE EDUCACIÓN BÁSICA	FORTALECER LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y DE APOYO TÉCNICO EN SERVICIO PARA UN MEJOR DESARROLLO DE SU DESEMPEÑO.
EQUIDAD	MODELOS ALTERNATIVOS Y DIVERSIFICADOS DE EDUCACIÓN	FORTALECER LOS SERVICIOS EDUCATIVOS QUE OFRECEN MODELOS ALTERNATIVOS Y DIVERSIFICADOS PARA QUE ASEGUREN EL ACCESO Y PROPICIEN LA PERMANENCIA DE LA POBLACIÓN CON NECESIDADES ESPECIALES Y/O EN DESVENTAJA.
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS POR LAS ESCUELAS Y CENTROS DE TRABAJO	FORTALECER LA CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DE RECURSOS POR PARTE DE LOS CENTROS ESCOLARES A TRAVÉS DE LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD EN LAS ÁREAS CENTRALES.
ADMINISTRACIÓN	INCORPORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ESCUELAS PARTICULARES	GARANTIZAR QUE LAS ESCUELAS PARTICULARES INCORPORADAS PROPORCIONEN UN SERVICIO DE CALIDAD.
ADMINISTRACIÓN	ATENCIÓN DE QUEJAS	ATENDER, CANALIZAR Y/O RESOLVER, EN EL ÁMBITO DE COMPETENCIA, LAS QUEJAS PRESENTADAS.

³ SEP. *El proyecto escolar, Una suma de acuerdos y compromisos, p.71*

10 ORGANIZACIÓN ESCOLAR

10.1 DESCRIPCIÓN DE ÁMBITOS

ÁMBITO ACADÉMICO

1. plan y programas de estudio del nivel:

La escuela ha de cumplir con la aplicación adecuada de los propósitos educativos que marca el Plan y Programas de estudio vigentes en el nivel.

2. planeación institucional

a. El trabajo de las escuelas secundarias debe seguir procesos de planeación sistemática y organizada, para dar seguimiento a las acciones de mejora continua.

b. Establecer metas a corto, mediano, y a largo plazo, a través de la planeación estratégica para la formación Escolar (PETE), así como contemplar las acciones plasmadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

3. planeación docente

La programación de aula o planeación de clase, deben llevarla a cabo los docentes frente al grupo adscritos al nivel, con base en el enfoque marcado en los programas vigentes, a partir de estrategias para el aprendizaje de los alumnos; así mismo contemplando el desarrollo de éstos en cuanto a sus habilidades, actitudes y conocimientos.

4. proceso de evaluación Institucional y pedagógica:

a. La escuela debe de sujetarse a procesos de evaluación institucional de manera sistemática y organizada, para dar cuenta de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades; incluyendo a todos los actores educativos: docentes, directivos, padres de familia y alumnos.

b. La evaluación pedagógica debe ser sistemática durante todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, contemplando el desarrollo de los alumnos en cuanto a habilidades, actitudes y conocimientos, alejarse de las prácticas memorísticas y del examen como única fuente de información; asimismo, contemplando el enfoque descrito en los programas vigentes y del acuerdo 200 sobre evaluación.

c. El análisis de los indicadores educativos como una estrategia de seguimiento y evaluación permite conocer el avance de alumnos y el desarrollo de la escuela, este análisis se efectuará en cada uno de los períodos de evaluación (bimestre).

5. Programas federales, estatales, municipales e institucionales:

Las escuelas deberán atender al desarrollo y aplicación de los programas educativos federales, estatales, municipales e intersectoriales, de acuerdo con los lineamientos y reglas operativas de cada programa, sin que ello represente el abandono del cumplimiento de los propósitos educativos del nivel, como la prioridad más alta de este tramo de la Educación Básica.

6. Consejo Técnico Escolar:

El consejo técnico funcionará en cada escuela, con la participación de todo el personal docente adscrito a la misma para establecer un trabajo colegiado permanente entre todos los involucrados en la formación de los estudiantes, con la finalidad de mejorar de manera continua, sistemática y organizada los procesos educativos del nivel; de acuerdo con el documento Consejos Técnicos Escolares, emitido por la Dirección General de Educación Básica.

7. Visitas didácticas:

- a.** La finalidad de las visitas didácticas deberán tener un propósito estrictamente académico y de apoyo al desarrollo integral del educando.
- b.** Las visitas didácticas han de tramitarse y efectuarse de acuerdo con la normatividad vigente.
- c.** No se deberá condicionar la asistencia a la visita didáctica con la asignación de calificaciones.

8. Visitas técnicas:

- a.** Los directivos escolares han de realizar visitas técnicas a las aulas con la finalidad de observar cómo se llevan a cabo las prácticas escolares. De esa manera podrán conocer las condiciones pedagógicas, de relación materiales, etc., y así buscar apoyos al trabajo docente y alternativas de solución a la problemática que se detecte.
- b.** El director escolar efectuará visitas de carácter pedagógico a los grupos con base en criterios contemplados en el PETE y en la planeación docente para verificar el cumplimiento del plan y programas de estudio.
- c.** Las acciones positivas observadas en las visitas técnicas han de ser consideradas en la planeación del trabajo de la escuela para mantener y fortalecer dichas acciones.

d. Los resultados de las visitas técnicas han de darse a conocer a través de los mecanismos y estrategias que se juzguen convenientes para que en el colectivo y de manera respetuosa y profesional se tomen decisiones encaminadas a mejorar el servicio educativo.

9. Orientación educativa:

a. El servicio de orientación educativa ha de generar estrategias encaminadas a la recuperación, rescate y promoción de alumnos en situación de rezago educativo.

b. El personal responsable del servicio debe orientar y apoyar permanentemente a los alumnos en sus necesidades de formación, en los procesos de autoafirmación y maduración personales y adaptación al ambiente escolar, familiar y social así como en los problemas propios del adolescente.

c. A través del servicio de orientación educativa en las escuelas se realizarán visitas domiciliarias para fortalecer la vinculación entre la escuela y la familia y con ello buscar mejoras en el desarrollo del adolescente

d. Elaborar estrategias de seguimiento a los estudiantes con problemas de personalidad, conducta y /o aprendizaje para que en los casos en que se requiera atención específica canalizarlos a instituciones especializadas, comentando con anterioridad el asunto con orientadores, directivos y los padres del alumno.

e. Darle continuidad al uso de los expedientes de los alumnos, entregándoles, al finalizar el ciclo escolar, al orientador que atenderá a esos grupos en el año siguiente, de manera tal que éste sea informado del avance o problemas de los alumnos que pasan al siguiente grado.

f. El servicio de orientación debe contribuir en el fortalecimiento de la comunicación con los padres y/o tutores de los alumnos para promover la participación de los mismos en las labores educativas.

10. Biblioteca de aula y escolar:

a. La escuela, con el apoyo de la Biblioteca de aula y escolar, ha de promover en los alumnos el gusto por la lectura y su formación como lectores reflexivos y autónomos.

b. Entre los estudiantes se ha de fomentar el uso responsable de la biblioteca (cuidados, horario, responsabilidades, etc.), la exploración de libros, la vinculación de contenidos curriculares con los contenidos de los libros de la biblioteca de aula y escolares, así como la generación de talleres de lectura, sesiones literarias,

presentaciones de libros, exposiciones de trabajo impulso a la lectura extra escolar, lecturas compartidas entre grados, visita y consulta a otras bibliotecas.

11. Aula de medios:

a. La escuela ha de gestionar la creación del aula de medios como un espacio escolar acondicionado para albergar el equipo de tecnología educativa que sirve para apoyar el trabajo docente en el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje.

b. Los alumnos han de tener en el aula de medios, un espacio para formarse en el uso responsable de la computadora y del servicio que puede hallarse en Internet, Red Edusat, Red Escolar, y otros adelantos tecnológicos que surjan aplicables a la educación.

12. Unidades de Producción:

a. Cada escuela que tenga horas asignadas para unidades de producción deberá presentar a la supervisión escolar su proyecto durante los primeros diez días hábiles de inicio del ciclo escolar e informará de las actividades en dos momentos: semestral y (tercera semana de enero) y final con la documentación de fin de curso.

b. Organizar mínimo dos veces por ciclo escolar exposiciones de los productos elaborados en las unidades de producción, talleres y proyectos estudiantiles, preferentemente en la cabecera municipal a la que pertenecen los centros de trabajo. Con la finalidad de lograr el impacto hacia la comunidad, los productos presentados deberán estar sujetos a parámetros de control de calidad.

c. Reorientar las actividades de apoyo comunitario, con la finalidad de impactar positivamente en la sociedad.

d. Generar, dentro de lo posible, intercambios y visitas entre escuelas de la región para mostrar resultados y procesos que se llevan a cabo en las unidades de producción.

e. Valorar los convenios que se hayan establecido con otras instancias a fin de mejorar la producción de las unidades .

13. Tareas extraclase:

a. Las tareas asignadas a los estudiantes deben ser congruentes con los propósitos educativos planteados en el Plan y Programas de estudio vigentes y han de servir para motivar al alumno a ampliar sus conocimientos acerca de los contenidos programáticos, evitando tareas exageradas e incongruentes con el medio sociocultural.

b. Los docentes deben considerar que con la asignación de tareas extraclase a los estudiantes, se asume la responsabilidad de su revisión posterior, para que ésta sea significativa en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos, dejando de ser prácticas rutinarias o como medio de coerción.

AMBITO ADMINISTRATIVO

1 control escolar:

a. El personal docente adscrito a las escuelas secundarias del nivel, deben cumplir las obligaciones derivadas del ejercicio de su profesión, en la conducción formativa de los educandos.

b. Se respetarán las normas conforme a lo establecido en el documento Normas de inscripción para escuelas secundarias oficiales y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional que emite la SEP cada año lectivo, para tal efecto.

c. Las escuelas de educación secundaria manejarán documentación relacionada con los alumnos, el personal en servicio, recursos materiales, informes, gestiones y con los demás aspectos que pudieran derivarse de su funcionamiento.

d. La creación de nuevos servicios estará sujeta al documento de programación detallada de servicios.

2 Administración de Personal Docente

a El personal docente de las escuelas de educación secundaria es el responsable 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.

b. El director escolar es el encargado de remitir propuestas y gestionar la asignación de personal, conforme al presupuesto autorizado.

c. El personal docente adscrito a las escuelas del nivel deberá cumplir los requisitos de contratación y para poder tomar posesión de su empleo deberá cumplir lo estipulado en el reglamento de condiciones generales de trabajo de los servidores públicos docentes del subsistema educativo estatal.

d. La jornada de trabajo, el control de asistencia, la inasistencia, puntualidad, las licencias quedarán sujetas al documento referido y demás disposiciones reglamentarias.

3. Administración de Personal no Docente:

a. El personal administrativo es responsable de prestar los servicios de mecanografía, archivo, control escolar, servicios de aseo, mantenimiento y vigilancia que requiera el plantel para su funcionamiento de acuerdo a las normas y disposiciones aplicables.

b. La regulación de las funciones de los servidores públicos no docentes la regirá la Dirección General de Administración de Personal o lo establecido por la mesa directiva de la asociación de Padres de Familia del plantel, según sea el caso.

c. La jornada de trabajo, días de descanso y períodos vacacionales a los que estarán sujetos el personal no docente será con base al calendario oficial que la dependencia publique en la gaceta de Gobierno, considerando las necesidades del plantel en coordinación con lo dispuesto por la dependencia administrativa a la que esté adscrito.

4. Control y seguimiento a la documentación

a. La documentación escolar relacionada con los alumnos consta de credencial. Forma kárdex, expediente personal, constancias, certificados, ficha clínica. Ficha psicopedagógica, así como los registros de asistencia, puntualidad y evaluaciones y demás documentos que se consideren pertinentes.

b. La escuela deberá clasificar, conservar, mantener, actualizada y resguardar debidamente la documentación que constituye el archivo del plantel.

5. Supervisión de áreas y anexos escolares:

a. 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.

b. Es responsabilidad de los directivos la adecuada administración del personal y de los recursos materiales y financieros con que cuente el plantel;

c. Para lograr que la escuela funcione como unidad educativa, los directivos atenderán de manera inmediata y directa las necesidades del servicio y los problemas de la comunidad escolar.

d. La escuela debe coordinar acciones con los organismos de apoyo que se crean al interior: consejo técnico escolar, asociación de padres de familia, sociedad de alumnos y consejo escolar de participación social.

e. El director como responsable de la escuela y en coordinación con la Asociación de Padres de Familia, elaborará un programa anual para la conservación y reestructuración del edificio escolar y mobiliario.

6. Jornada de trabajo:

“Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el servidor público está a disposición de la institución pública para prestar sus servicios. El horario de trabajo será determinado conforme a las necesidades del servicio de la institución pública o dependencia, de acuerdo a lo estipulado en las condiciones generales de trabajo, sin que exceda los máximos legales. “(Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios. Capítulo IV, Artículo 59).“La jornada de trabajo se establecerá de conformidad con las horas de la currícula para cada nivel escolar, sin perjuicio de las actividades extracurriculares, de vinculación, de capacitación y apoyo a la comunidad que deban llevar a cabo los servidores públicos docentes...” (Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal. Capítulo VI, Artículo 53, p. 2)⁴

10.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual el personal de apoyo y asistencia a la educación adquiere o actualiza conocimientos, desarrolla actividades y modifica actitudes en función de objetivos definidos para el mejor desempeño de las funciones y actividades encomendadas.

Para el personal docente, la capacitación y desarrollo estará de acuerdo a los programas que para el efecto determinan las autoridades de las áreas sustantivas respectivas.

Las Direcciones de personal deberán adoptar las medidas necesarias, con el propósito de que en sus respectivos ámbitos, se proporcione este servicio al personal de manera permanente, con base en los lineamientos generales que sobre el particular emita la Dirección general de Personal y Relaciones Laborales y la propia Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

En cada dirección de Personal, deberá existir un área específica que proporcione a los trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación, los servicios de Capacitación y de difusión y extensión cultural.

⁴ SEP. Administración de Servicios Educativos, “lineamientos de operación para educación básica”, México 2005, p.12-24.

El nivel jerárquico de estas áreas se determinará en estricto apego a las medidas de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal dictadas por el Ejecutivo Federal. En los casos en que derivado de estas medidas no sea posible establecer un área específica para tales fines, se deberá cuidar que la función se lleve a cabo invariablemente, pudiéndola ubicar en el área de empleo y remuneraciones.

El proceso de capacitación estará integrado por cuatro etapas que son:

- a) Detección de necesidades,
- b) Elaboración de programas,
- c) Implantación de cursos
- d) Evaluación y seguimiento

Con base en la detección de necesidades, las Direcciones de Personal deberán programar la realización de acciones de capacitación, las cuales se llevarán a cabo sobre la base de una jerarquización de dichas necesidades.

Las acciones de capacitación deberán realizarse en las instalaciones de cada Dirección de personal o en los lugares que estas determinen o que faciliten para tal fin otras instituciones. Para tales efectos se deberán tomar en cuenta los lineamientos, que emita la Dirección General de Personal y Relaciones Laborales.

Con el propósito de fortalecer el proceso de capacitación, cada área encargada de esta función, deberá considerar dentro de su programa anual, la formación de instructores, lo cual le permitirá incrementar su potencial en esta materia.

Que en esta materia vaya teniendo cada trabajador, debiendo agregar al expediente copia de las direcciones de Personal deberán llevar un registro del personal capacitado, así como el historial constancias o diplomas que se le otorguen. Asimismo, deberán efectuar evaluaciones periódicas del proceso y preparar los informes que solicite la dirección General de personal y relaciones Laborales, para su reporte a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

10.3 DESARROLLO DE PERSONAL

Es el mecanismo participativo que con sentido educativo, cultural y recreativo, permite acrecentar el personal de apoyo y asistencia a la educación el deseo de superación individual, familiar y laboral, utilizando para ello su tiempo libre en forma sistemática y organizada, mediante el desarrollo de los programas: Recreativos, Deportivos, y Talleres ocupacionales vinculados con la función del trabajador⁵

Las direcciones de Personal deben proporcionar los programas recreativos, deportivos y talleres ocupacionales a través de sus áreas de capacitación.

⁵ Ibidem, p.27-32.

Las Direcciones de Personal y Unidades Administrativas proveerán entre sus trabajadores dichos programas.

Corresponde a las Áreas de Capacitación de las Direcciones de Personal establecer y mantener comunicación con los organismos públicos y privados involucrados en la prestación de servicios socioculturales.

Promover para el personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, así como para sus familiares, los servicios de educación primaria, secundaria y preparatoria en su modalidad abierta, ya sea para iniciar o concluir sus estudios.

Las Direcciones de Personal y Unidades Administrativas, deberán promover entre sus trabajadores la integración de círculos de estudio para su desarrollo.

10.4 PROMOCIONES.

Se entenderá por promoción el ascenso jerárquico, en categoría o puesto que implique un incremento económico en las percepciones de un trabajador de la Secretaría de Educación Pública.

Las promociones pueden efectuarse por los siguientes medios:

- Por dictamen escalafonario.
- Por asignación de horas adicionales. Plaza adicional..
- Por carrera magisterial.
- Por decisión de la Secretaría de Educación Pública, con cambio de plaza.

11 DIRECCIÓN

11.1 LA FUNCION DIRECTIVA.(CENTRO ESCOLAR)

La función directiva tiene mucho que ver con el enfoque de análisis con que se estudien las organizaciones. Para nosotros en particular, dirigir un centro escolar consiste en la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos.

La expresión “*influir*” debe despojarse de todo tipo de notaciones peyorativas. Influir supone proporcionar ideas (a menudo inspiradas en las iniciativas del propio grupo) reelaborándolas y presentándolas organizadamente; proporcionar recursos; establecer anexos; coordinar actuaciones dinamizar equipos o, también recordar compromisos velar para que los acuerdos se cumplan. Dicho de otra manera, el propósito esencial de la acción directiva consiste en obtener resultados a través del trabajo de otras personas.

Ejemplo, suponga que se tiene un material bibliográfico disperso y mal ordenado, en diferentes partes y circunstancias, Si se ha tomado en común la decisión de ordenarlos y poner en funcionamiento una biblioteca escolar para poderlos usar de una manera racional, deberán desarrollarse diversas acciones: trasladarlos y reunirlos, catalogarlos, ficharlos, clasificarlos, comprobar si faltan determinados títulos imprescindibles para tratar de adquirirlos, disponer de una sala y de armarios para colocarlos, elaborar unas normas de uso para el nuevo servicio que se crea, etc. Estas tareas, en las que seguramente intervendrán varias personas aportando su colaboración en momentos concretos y mediante acciones diferentes, deben desarrollarse necesariamente de manera coordinada.

En organizaciones complejas, la coordinación deseada requiere de una instancia (una persona del equipo) que, además de ayudar al desempeño directo de las tareas que hemos ido describiendo, dinamice aquellos trabajos; motive a los docentes para que los desarrollen; les proporcione ideas e informaciones para facilitar las tareas; coordine y sincronice las actuaciones de unos y otros; observe el proceso para sugerir maneras de mejorarlos; proponer recursos: tiempo, ideas, materiales, etc., con el fin de que todas aquellas tareas se hagan adecuadamente.

Dicho de otra manera, el propósito esencial de la acción directiva consiste en obtener resultados a través del trabajo de otras personas.

Las tareas o funciones generales que debería desempeñar un directivo escolar están determinadas por un conjunto de factores condicionantes, que a la vez difieren entre si según su objeto, están regidas por determinados principios y se desarrollan en determinados ámbitos o áreas de actividad.

Una vez que la institución ha marcado sus objetivos y se ha encargado de realizarlos a una dirección general, ésta se ve obligada a su cumplimiento definiendo sus planes de acción para conseguirlo.

Gran parte de la labor de organización quizá se haga fuera del lugar de trabajo; es decir, Muchas de las decisiones se toman a un nivel más alto. De todos modos, siempre queda gran parte de la responsabilidad a cargo de los directores con respecto a la organización de la labor de la unidad

Algunos de los aspectos más importantes que se deja a cargo de la dirección son:

DIVISION DEL TRABAJO.- El director deberá decidir cómo quedará dividido el trabajo en grupos y subgrupos, así como la mejor forma de relacionarlos, para que el trabajo pueda llevarse a cabo del modo más eficaz.

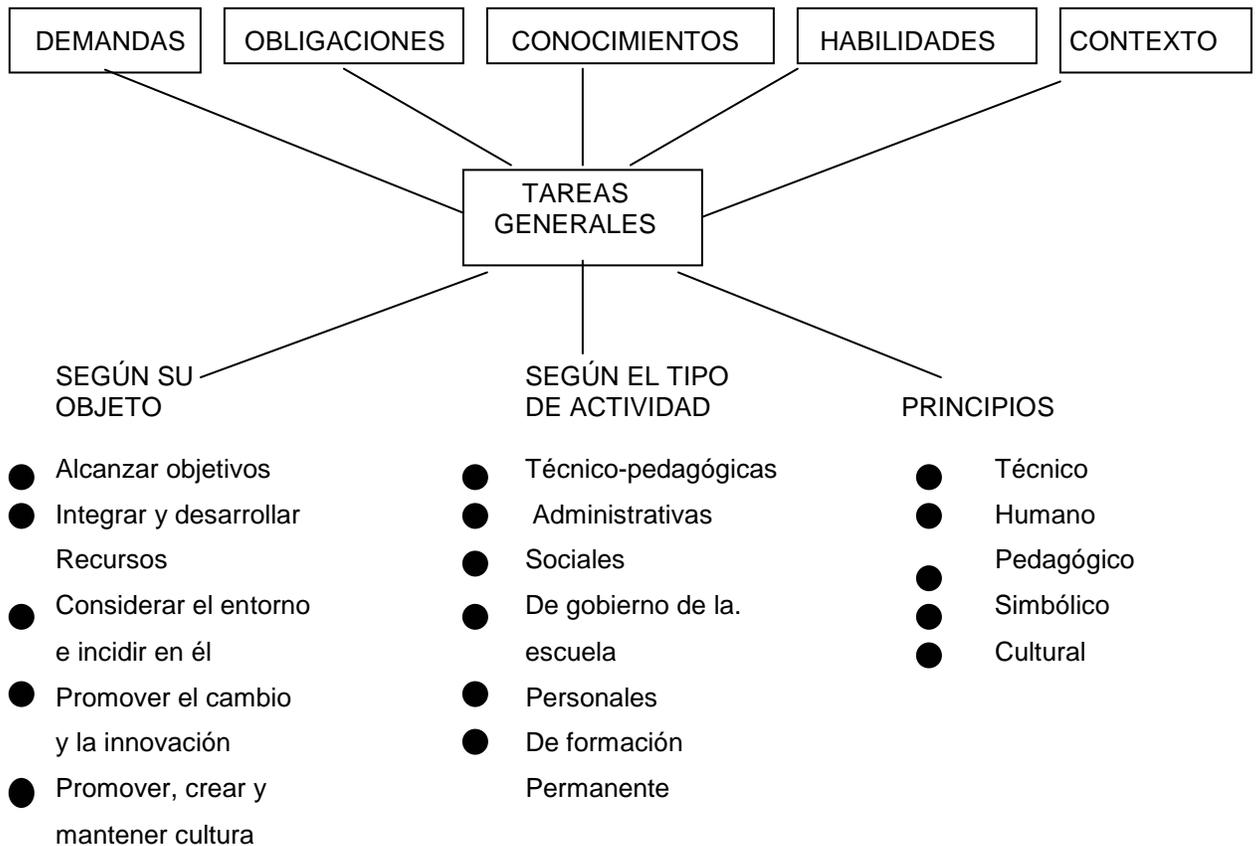
ASIGNAR Y DISPONER ESPACIOS Y EQUIPO.- Después que el director haya asignado las labores, quedan detalles como materiales, equipo y espacio para el trabajo a los que es necesario dividir, asignar y disponer. También es posible que haya necesidad de hacer un cuadro sinóptico de la disposición así decidida, para que exista una mejor comprensión de la organización. De los materiales y la orientación de las labores.

ASIGNAR PERSONAL PARA LAS LABORES.- En el desempeño de la labor de una unidad, generalmente se requieren los esfuerzos de cierto número de personas. El director tiene que organizar el trabajo y asignar empleados al mismo, de modo que las aptitudes creativas y de trabajo de estos últimos se utilicen de la manera más eficaz; que se sientan estimulados por sus labores y que entre todos los procesos necesarios exista una relación adecuada.

Los efectos de una organización deficiente tienen importancia por cuanto indican una situación que debe corregirse. Algunos de estos síntomas son:

- 1.- Falta de control.
- 2.- Descentralización sin delegación de autoridad y de responsabilidades.
- 3.- Acción individual y "construcción de un imperio" por parte de los subordinados.
- 4.- Falla de las comunicaciones: malos entendimientos.
- 5.- Tensión entre la oficina central y las oficinas delegadas.
- 6.- Uso ineficaz de personal y el material.
- 7.- Planificación y decisiones deficientes.

11.2 TAREAS GENERALES DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR⁶



⁶ Antunez, Serafín, "La acción directiva en las instituciones escolares", P. 45.

12 CONTROL

En una investigación que encargó la SEP al centro de investigación para el éxito y la calidad educativa, S.C., sobre la situación de los docentes de secundaria en México- cuyos resultados fueron entregados en mayo de 2003-, aparecen conclusiones como las siguientes: el 79% de los docentes de secundaria no tienen estudios de normal superior; en la zona centro de México solo el 4.37% de los maestros ha recibido cursos de actualización; del total de los profesores de secundaria solo el 0.11% son doctores con grado y el 3.17% son maestros graduados; entre el personal docente de secundaria existe un número importante de profesores que solo tienen estudios profesionales técnicos, de bachillerato (en muchos casos incompletos), normal primaria o normal superior incompleta y licenciatura no concluida; el 34.68% de los profesores de secundaria atienden entre 201 y 400 alumnos diariamente y un 14.03% de 401 a 600 alumnos; el 47.97% de los profesores trabaja con grupos de entre 35 y más de 55 alumnos; el 33.70% de los docentes imparte de 2 a 5 materias.⁷ A lo anterior hay que agregar el deterioro de la mayoría de las instalaciones educativas, la carencia de recursos didácticos y los pésimos salarios de los profesores.

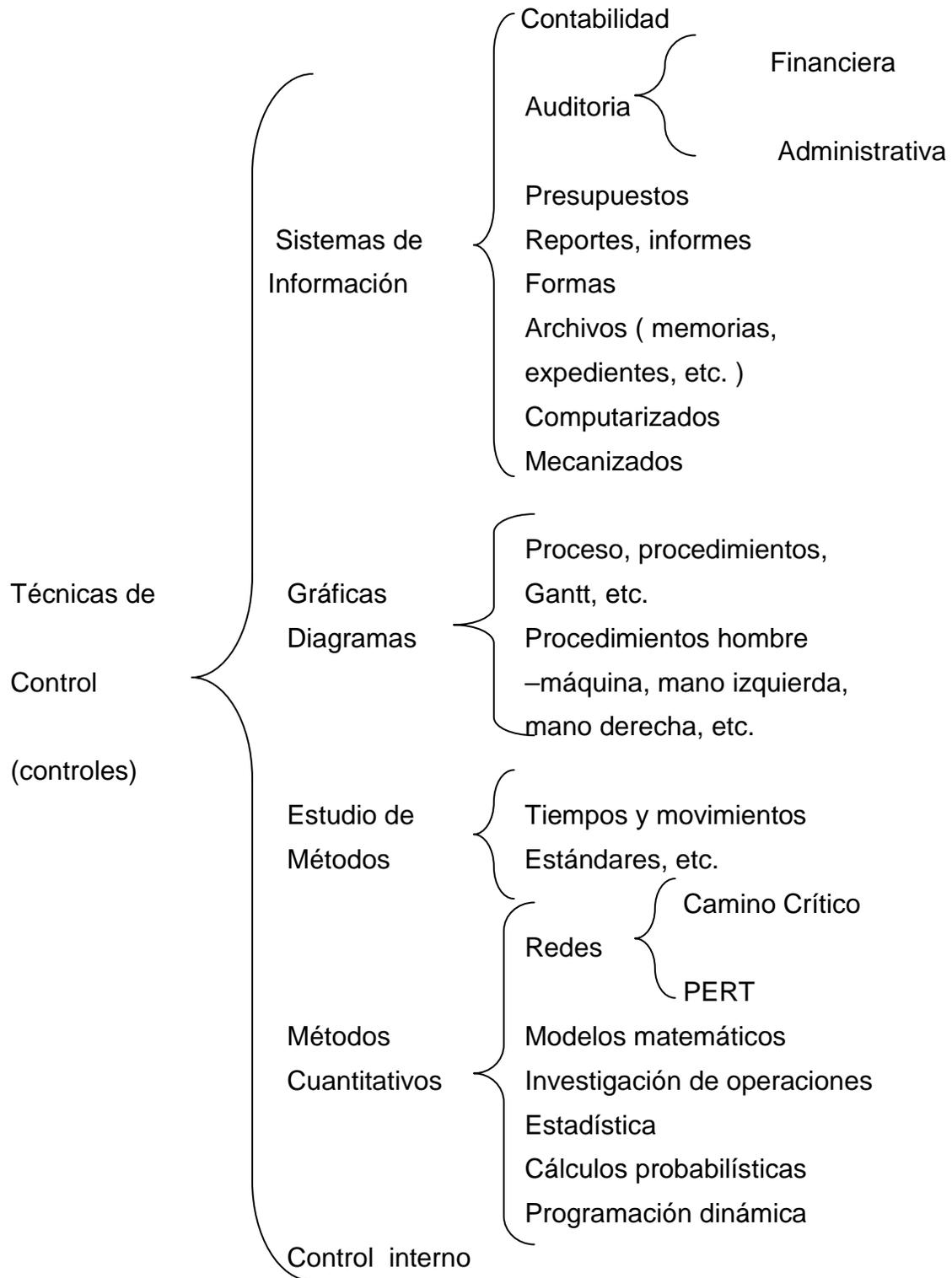
La evaluación es una herramienta fundamental para la mejora integral e integrada de los centros educativos. Anteriormente la evaluación en el sistema escolar, sólo era aplicada al aprendizaje de los alumnos, su aplicación a elementos o componentes clave de una institución representa un logro que permite conocer la situación de un centro en su funcionamiento, procesos y resultados, entre otros componentes, para detectar los puntos fuertes y débiles de una institución y, en consecuencia, establecer planes de mejora. Constituye en la actualidad una estrategia imprescindible en aquellos centros que pretenden mejorar Sistemáticamente, integrados en un proceso de cambio e innovación, e integrar la evaluación en la cultura de la organización como un factor que confiere dinamismo sostenible a la institución escolar.

12.1 TECNICAS DE CONTROL

Son las herramientas con que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

⁷ Contexto y situación de los docentes de secundaria en México, Centro de investigación para el éxito y la calidad educativa, S.C. Una investigación cualitativa, México, mayo de 2003. Página: 51

Muchas de las técnicas de planeación son a su vez, de control y, en esencia, los controles no son nada más que *sistemas de información* : el siguiente cuadro muestra las técnicas de control más usuales.⁸



⁸ Munich Galindo, Lourdes. *Fundamentos de administración*, p. 195

13 EVALUACIÓN.

La evaluación es la herramienta fundamental de todos y cada uno de los sistemas, que pretendan obtener una mejora continua, y la utilizamos para la toma de decisiones, dependiendo de los objetivos y del propio modelo.

En nuestro caso la evaluación es la herramienta de la calidad, es esta última la razón fundamental de la evaluación. De los centros educativos en sus distintos componentes tanto de estructura, de funcionalidad, de proceso, personales o de productos. Por ello es la calidad en último término, la razón esencial de la evaluación, esencialmente para los profesionales de la educación. No cabe duda de que la obtención de la información, lo más objetivo posible permite identificar los puntos fuerte y débiles de una institución para establecer planes de mejora bien fundamentados. Por ello la evaluación no solo es importante, sino que es necesaria y así se entendiendo cada vez con más frecuencia en las instituciones educativa.

Sin embargo, en muchos casos, la evaluación, también cumple con otros objetivos que directa o indirectamente, no siempre pueden estar relacionados con la calidad . Así, se pueden encontrar entre otras razones:

- Realizar un diagnóstico del centro, lógicamente para conocer la situación del mismo. Es lo que algunos denominan evaluación diagnóstica, denominación redundante ya que la evaluación lleva implícito el diagnóstico como parte consustancial del proceso, que va más allá en cuanto que incluye también toma de decisiones para la mejora.
- Control del sistema educativo, para garantizar el cumplimiento de exigencias, requisitos, normatividad, objetivos de ajuste al currículo.
- Conocer el funcionamiento del sistema educativo a nivel de los centros de formación global. Obviamente es la administración educativa quien puede tener interés en esta información. Así como el INCE cumple funciones de este tipo. En este caso los indicadores de evaluación suelen tener un carácter más general que si la evaluación se realizara desde y para el propio centro. Sin embargo, puede servir para tomar decisiones de más alto nivel para el conocimiento y mejora de los centros a través del establecimiento de nuevos marcos legales que mejoren la situación, en caso de que sea necesario. No cabe duda de que sería deseable que las reformas o cambios se fundamentaran en evidencias privadas y que permitieran identificar los problemas generales del sistema.

- Asignar recursos. En numerosos países se demanda, cada vez con más frecuencia el uso de la evaluación con estos fines, específicamente en el nivel de la educación superior, justificando que la asignación de recurso debe estar directamente relacionada con la calidad educativa de los mismo y esto solamente se puede conocer a través de la educación, si bien el tema de los criterios utilizados para la evaluación es complejo y difícil. Baste con recordar la contestación social que se ha producido
- cuando han aparecido ranking de valoración de centros, desconociendo en muchos casos los indicadores considerados y siendo discutible la valoración respecto a los centros.
- Mostrar o profundizar en algún problema existente en el centro, para encontrar información que sustente las acciones de solución con la participación de toda la comunidad educativa, a perfilar en todas las dimensiones la magnitud del problema, al margen de actitudes y visiones personales.
- Generar una cultura evaluativa.
- Experimentar procedimientos, técnica e instrumentos para mejorarlos y ponerlos a disposición de la comunidad educativa.
- Servir como elemento de publicidad, cuando se quieren dar a conocer factores de la institución, especialmente positivos, se destacan como puntos fuertes en procesos evacuativos.
- Alcanzar prestigio o reputación de los centros. Es el caso de Acreditación americanos, origen de la evaluación de centros y programas. Este sistema lleva el establecimiento de rankings, concretamente de instituciones universitarias, de forma que aquellas que logran los primeros puestos van adquiriendo un prestigio que les permite tener mayor reputación y en consecuencia, mayor demanda de alumnos e incluso mayores tasas de ingresos a estas instituciones.

Desde la perceptiva de la calidad es preciso tener en cuenta que la evaluación , además de servir de base de la propia mejora del centro educativo basada en evidencias, debe integrarse a la cultura y en la propia vida del centro.

13.1 TIPOS DE EVALUACIÓN

La evaluación esta dirigida en función de los objetivos que se planteen,. Desde el punto de vista se pueden diferenciar dos tipos:

- a) Función formativa. Bajo este planteamiento la evaluación va dirigida a la mejora o al perfeccionamiento, bien del propio proceso, en los resultados o cualquier otro elemento objeto de la evaluación
- b) Función sumativa. Supone una valoración, generalmente vinculada al proceso final, que se limita a valorar el objeto evaluado o determinar el nivel alcanzado. El proceso de toma de decisiones puede ser reprobar, fiscalizar o clasificar pero no lleva en si un plan de mejora. Va unido a procesos de control o de rendimiento de cuentas.

Una segunda cuestión previa, es quién va a llevar a cabo la evaluación. Desde este planteamiento existen distintas opciones con sus ventajas e inconvenientes. Así, se pueden considerar tres tipos:

- Evaluación interna o auto evaluación. Es la que se realiza desde el propio centro generalmente por parte del personal del centro
- Evaluación externa. Se diseña y realiza por agentes generalmente expertos ajenos al propio centro puede tener distintas finalidades, objetivos de control o de conocimiento general de un gran numero de centros pero también puede tener objetos de mejora.
- Evaluación mixta denominada también como heteroevaluación. Participa del doble sistema, por una parte la evaluación se realiza desde el propio centro con la participación de su personal en la planificación y desarrollo. A partir de los resultados obtenidos, un equipo de personal externo se introduce en el centro con el informe inicial elaborado por el comité interno para validar los resultados obtenidos o en su caso, manifestar sus discrepancias. Es el modelo utilizado en el caso de las Universidades Españolas.
- Enfoque global. Aborda la evaluación en una perspectiva integral, abarcando todos los aspectos de un centro educativo o los más significativos en una perspectiva global. Es más empleado que el enfoque parcial. Permite un análisis que facilita la interpretación de los resultados al poder encontrar relaciones entre los distintos componentes que permiten una visión menos simplista y contextualizada ofreciendo una visión general del centro.
- Enfoque parcial. Pretende evaluar algún aspecto concreto del centro. En unos casos por que se pretende iniciar procesos de evaluación con una experiencia previa, menos ambiciosa en sus objetivos para facilitar el proceso, adquirir experiencia y mejorar en algún factor del centro de especial interés y relevancia para la comunidad educativa, en otros, porque existe una situación conflictiva en la que se pretende profundizar y obtener información de toda la

comunidad con toda la objetividad posible como medio de desbloquear situaciones especialmente problemáticas

14 MARCO NORMATIVO

Como se comento en el capítulo uno, la normatividad está definida principalmente en el artículo 3° constitucional y la ley general de educación, esto establece el marco legal en que se desenvuelven las instituciones escolares, en este aspecto, muy amplio por cierto, solamente mencionaremos algunas de las leyes y reglamento a las que esta sujeto el sistema educativo:

14.1 MARCO LEGAL:

14.1.1 LEYES Y REGLAMENTOS

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Diario Oficial de la Federación, 5 de febrero de 1917.
- Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado
Diario Oficial de la Federación, 28 de diciembre de 1963.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del estado
Diario Oficial de la Federación, 27 de diciembre de 1983.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 1982.
- Ley de Premios, Estímulos y recompensas.
Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 1975
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 1976.
- Ley del Servicio de Tesorería de la Federación
Diario Oficial de la Federación 31 de diciembre de 1985.
- Reglamento de la Ley de presupuesto, Contabilidad y Gasto Público
Diario Oficial de la Federación 18 de noviembre de 1981.
- Reglamento de la Ley orgánica de la Tesorería de la Federación.
Diario Oficial de la Federación 3 de octubre de 1964.
- Reglamento de afiliación, vigencia de derechos y cobranza del ISSSTE
Diario Oficial de la Federación 19 de noviembre de 1990.

- Reglamento de Prestaciones económicas del ISSSTE.
Diario Oficial de la Federación 28 de junio de 1989.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.
Diario Oficial de la Federación, 17 de marzo de 1989.
- Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaria
de Educación Pública. Diario Oficial de la Federación, 04 de enero de 1946.
- Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública.

14.2 DECRETOS Y ACUERDOS.

- Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación (aplicable en cada ejercicio).
- Acuerdo Presidencial No.754.
Diario Oficial de la Federación del 27 de marzo de 1947.
- Acuerdo presidencial No.529.
Diario oficial de la Federación del 28 de febrero 1953.
- Acuerdo por el que se instituye la medalla Maestro Rafael Ramírez.
Diario Oficial de la Federación del 28 de noviembre de 1973.
- Acuerdo por el cual se faculta la Secretaría de Programación y Presupuesto y al Departamento del Distrito Federal para que celebren respectivos convenios con la Aseguradora Hidalgo, S.A., a fin de establecer nuevas bases para el Seguro Colectivo de Vida para los Trabajadores del Estado.
Diario Oficial de la Federación de 7 de septiembre de 1978.
- Acuerdo por el que se dispone que el conjunto de la documentación contable, consistente en libros de contabilidad, registros contables y documentación comprobatoria o justificadora del ingreso y del gasto Público y de las dependencias y entidades de la administración Pública Federal constituyen el archivo Contable Gubernamental que deberá guardarse, conservarse y custodiarse.
Diario Oficial de la Federación del 12 de noviembre de 1982.
- Acuerdo que dispone las acciones concretas que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal deberán instrumentar para la simplificación administrativa a fin de reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites que se realizan ante ellas.
Diario Oficial de la Federación del 11 de agosto 1984.

- Acuerdo por el que se instituye el reconocimiento Ignacio Manuel Altamirano al desempeño en la Carrera Magisterial.
Diario Oficial de la Federación del 12 de febrero de 1993.
- Acuerdo por el que se faculta a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y al Departamento del Distrito Federal, para celebrar convenios y con la Aseguradora Hidalgo, S.A., a fin de establecer nuevas condiciones de aseguramiento de los Servicios Públicos.
Diario Oficial de la Federación del 11 de enero de 1993.
- Nuevo Seguro Institucional de AHISA.
Diario Oficial de la Federación del 11 de enero de 1994.
- Decreto por el que la Secretaria de Programación y Presupuesto formulara el programa conforme al cual las dependencias de la administración pública centralizada, se responsabilizará directamente de marzo de 1928. las funciones relacionadas con el pago por concepto de remuneraciones a los trabajadores adscritos a cada una de ellas.
Diario Oficial de la Federación del 23 de enero de 1981.
- Decreto que crea la orden mexicana y condecoración Maestro Altamirano.
Diario Oficial de la Federación del 16 de marzo de 1940.

14.3 LEGISLACIÓN SUPLETORIA.

- Ley Federal del Trabajo.
Diario Oficial de la Federación del 1ª de mayo de 1917.
- Código Civil vigente para el Distrito Federal.
Diario Oficial de la Federación del 23 de

LA ESCUELA: es la organización que está formada por un grupo social encargada de educar al individuo o ser social y que obedece a una estructura económica y propósitos bien definidos del estado. y de cada sistema

La escuela es un instrumento de orientación de la conciencia nacional manejado por el estado, no solo sirve para justificar el régimen histórico dentro del cuál se ha producido, sino también para preparar la conciencia popular con objeto de apuntalar la existencia del régimen que la engendro.

De este modo, la escuela y la educación pueden desempeñar, una tarea importantísima en la historia de los pueblos; como reflejo de la vida social, la escuela

tiene dos misiones; primera, explicar la verdad; segunda, orientar debidamente al pueblo.

Ningún hombre podría vivir sin una explicación de si mismo y del mundo de cuál forma parte; no hay ningún ser que pueda prescindir de una explicación, verdadera o falsa, del mundo y de la vida; nadie podría actuar, ni en las pequeñas cosas de su existencia, ni en las grandes cosas de carácter colectivo, sin una explicación de lo que significa la vida, sin una explicación de lo que significa el hombre en relación con el mundo.

De ahí que la principal tarea de la escuela sea la de enseñar la verdad, la verdad relativa a todo lo que le rodea, la verdad del origen del universo, la verdad relativa a los diferentes fenómenos del universo, la verdad relativa a la génesis del hombre, al origen de la sociedad humana; la verdad concerniente a la evolución del hombre y la evolución de la sociedad humana; la verdad relativa al porvenir de la humanidad.

Es cierto que desde el punto de vista cuantitativo la Escuela Secundaria ha sido un éxito desde el punto de vista de la cantidad de alumnos que atiende por año que se incrementan en su población escolar , también debido a la misma sobre población.

Habría que hacer un balance, considerando solo los aspectos principales de la labor de la Escuela Secundaria, que en principio trata de elevar el nivel de vida económico social, cultural o político del pueblo; no se examinó con la profundidad necesaria, no se adaptó a las necesidades de la vida nueva y a los cambios que con ella traía; no ligó la Escuela Secundaria, pedagógica y funcionalmente, a la Escuela Primaria, desde un principio, sino que cristalizó en un servicio educativo autónomo válido en sí al que le exigieran frutos que no podría dar, desvinculando el proceso económico de la nación y de los otros grados de enseñanza.

No existe relación orgánica, pedagógica y científica, entre la Escuela Primaria y la Escuela Secundaria, respetando la función propia de cada cual. He aquí que para acceder a a un nivel superior, se exige examen de admisión. Se aduce, para esta práctica hostil e ilógica, que los alumnos llegan muy mal preparados-- Hecho cierto— pero a los alumnos que terminan de igual modo en las escuelas superiores se les trata igual.

14.4 EL MAESTRO

BREVE HISTORIA.

El maestro siempre ha sido el promotor del cambio en un sistema determinado que sirve a intereses de un grupo dominante, un ejemplo se da en Grecia que en general, el oficio de enseñante era el oficio de los que habían caído en desgracia (Como por ejemplo, Dionisio de Siracusa) esto cuenta Platón cuando fue hecho esclavo a su regreso de Sicilia.

Ciertamente los pedagogos domésticos casi siempre eran esclavos extranjeros, botín de guerra, mientras que los maestros de escuela eran griegos, o hombres libres, que ejercían un oficio como cualquier otro, ciertamente la posición social del maestro no fue de gran prestigio, así vemos pues al enseñante como persona caída en desgracia, o como perdedor, los cuales a causa de su pobreza se convirtieron en “esclavos voluntarios”, educando a muchos hombres ilustres a cambio de una paga miserable.

Mas tarde, Luciano, hablando de los asalariados, describe minuciosamente la humilde condición de los pedagogos y gramáticos obligados, en su “esclavitud voluntaria”, a soportar todas las humillaciones y vejaciones por parte de los patronos.

Sin embargo las artes en general, y en especial las costumbres de enseñar por dinero, acabaron por prevalecer, y la escuela, en sus diversos grados, pasó a ser una institución indiscutible en las ciudades griegas de la Hélade y en todo el Mediterráneo oriental. La instrucción musical y gimnástica habían sido prerrogativas de los grupos dominantes, y sus enseñanzas habían sido consideradas solo dignas del hombre libre; pero su institucionalización en la escuela se extendió a todos los miembros.

La escuela se desarrolló gracias a aportaciones financieras, o sea donaciones de particulares privados, de ciudades o de soberanos, y poco a poco se fue convirtiendo en una escuela de estado.

14.5 EL ESTADO:

Con la aparición del estado, se señala el inicio de las civilizaciones, donde surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotámia y Egipto, estados representativos de esa época, se manifestó el surgimiento de clase sociales, El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración

A partir del siglo V se discute si el estado, la *pólis*, deba asumir directamente el cuidado de la instrucción

Como orientadora del pueblo, la escuela es una institución que examina lo que el pueblo significa, lo que el pueblo es en sus problemas, lo que el pueblo ha de ser y por lo que toca a sus aspiraciones. No hay manera de escapar a ninguna de estas dos tareas esenciales para la escuela, si tiene que transmitir el conocimiento y si tiene que juzgar el conocimiento, si tiene que explicar lo que las cosas son, y si tiene que valorizar lo que las cosa significan. Por eso es que el problema de la verdad, el de la transmisión del conocimiento y el de la orientación de la conciencia popular, han apasionado tanto no solo a los maestros, no solo a los pedagógicos, sino a todos los hombres de todas las épocas, lo mismo a los que tienen la responsabilidad del estado, como a los hombres del pueblo.

14.5.1 EL ESTADO Y LA EDUCACIÓN EN MEXICO

El derecho tutelar del estado contiene, implícitamente, el reconocimiento de las clases sociales; dentro de la filosofía liberal del siglo XIX, las clases sociales no aparecen en ninguna de las instituciones jurídicas del orden público: son los individuos no solo la base, sino el objeto también de las instituciones sociales. Pero la Revolución, al destruir la estructura económica y al transformar el contenido de una de las superestructuras más importantes -el Derecho-, como que es el que establece las normas de la vida colectiva; al levantar el derecho tutelar como una de las obligaciones del poder público, reconoció de una manera tácita la existencia de la sociedad mexicana dividida en clases sociales diferentes

El derecho tutelar consiste, esencialmente en proteger a las clases económicamente débiles en todos los aspectos de su existencia. Aquí surge un derecho que bien puede llamarse social, en contraposición con el derecho individual del pasado. Ese derecho social es el que produjo las nuevas instituciones y creó nuevos servicios públicos, como son:

- LA REFORMA AGRARIA
- LA LEGISLACION DEL TRABAJO
- LA SALUD PÚBLICA
- LA ENSEÑANZA COMO SERVICIO PÚBLICO
- VIVIENDA.

En lo general para estudio de nuestro caso solo consideraremos a la escuela como un servicio público tutelar correspondiente al estado, y en lo particular como una empresa social.

14.5.2 EL ESTADO SOCIAL

El siglo XX, como consecuencia de la primera Guerra mundial (1914-1918), surge el estado social, caracterizado por una amplia y profunda intervención en la sociedad y un pronunciado ensanchamiento en las funciones del gobierno y de la administración pública para evitar mediante políticas de carácter social, la destrucción del estado de derecho existente.

Debido al desarrollo técnico, social y económico, el estado liberal⁹, se vio en la necesidad de superar sus deficiencias de individualismo y abstencionismo estatal,

⁹ "los siglos XVIII, XIX, y XX están vinculados por la concepción del llamado Estado Liberal elaborada para dar respuesta a las tensiones y contradicciones de una época de transición hacia la etapa industrial al perpetuarse hasta nuestros días ha sufrido adaptaciones y también transformaciones, pero igualmente ha sido combatida por la ideologías antiliberales", José Chanes nieta, "los liberalismos" en revista liberalismo Social Tomo IV vol. II, octubre de 1992.p.86

ajustando sus estructuras políticas y jurídicas, para transformarse en un estado social. Por ello, con la “transformación del estado liberal de derecho en Estado social de derecho, no solo se dio un gran paso hacia la ampliación de los derechos individuales, sino que también son reconocidos los derechos sociales (a la salud, a el trabajo, a la educación, a la vivienda, etc.) que benefician a los grupos sociales más desprotegidos¹⁰”.

La política social tiene sus antecedentes en los países más adelantados cuyo objetivo inmediato era remediar las pésimas condiciones vitales de los estratos más desamparados y menesterosos de la población, hacia el último tercio del siglo XIX. Se trataba de una política sectorial para regular algunos aspectos económicos de la sociedad. En cambio, la política social que se desarrolló a principios del siglo XX, en los países industrializados no se limitan a la menesterosidad económica, sino que se extiende a otros aspectos del bienestar general, cultura, esparcimiento, educación, defensa del ambiente, promoción de regiones atrasadas, etc.

La política sectorial se transforma en política social generalizada, la cual no constituye una reacción ante los acontecimientos, ni una acción que pretende controlarlos mediante una programación integrada y sistemática.

La nueva modalidad de estado social, en los países neocapitalistas¹¹, ha sido designada con distintos nombres como *Welfare State* ó *estado bienestar*, estado benefactor, estado administrativo, estado manager, estado de partidos, estado de asociaciones u organizaciones, entre otros. La mayoría de estos conceptos se refieren a una dimensión de la política estatal, es decir a las finalidades de bienestar social, a un aspecto de la acción del estado. En cambio “la definición y concepto del Estado social incluye no solo los aspectos de bienestar, aunque éstos sean uno de los componentes capitales, sino también los problemas generales del sistema estatal de nuestro tiempo”¹²

Para dar respuesta política a los antagonismos sociales y regular la actividad económica, así como la consecución de los nuevos objetivos del estado social, se plantea la teoría económica formulada por Keynes¹³ en 1936, que explica y establece “la necesidad de llegar a métodos democráticos, sin alterar fundamentalmente la economía capitalista, con el aumento de la capacidad adquisitiva de las masas a través del pleno

¹⁰ Ulises Alejandro García Salgado, El respeto absoluto a los derechos humanos, una exigencia de la sociedad civil Mexicana, Facultad de derecho, UNAM, 1998, p.32.

¹¹ Los países neocapitalistas son los de la nueva economía: Estados Unidos, Canadá, Alemania; Italia, España, Portugal y Reino Unido. Manejan la nueva tecnología como : Internet, correo electrónico, uso de tarjetas y envío de bienes de capital en todo el planeta, manejan el valor de la moneda, el valor de las finanzas, el comercio, no se basan en la producción industrial, sino el capital financiero.

¹² Citado por Hernandez Vega Raúl. “La idea de la sociedad civil”. Ed. Jurídicas. 1ª edición UNAM. México 1995 p. 39.

¹³ John M. Keynes, economista inglés 1883-1946., su doctrina económica afirma que el sistema capitalista podrá evitar la crisis y alcanzar el pleno empleo con mayor intervención del Estado.

empleo, fin que se lograría mediante la orientación y control del proceso económico por parte del Estado”¹⁴ Esto es, un nuevo enfoque macroeconómico y nuevo papel del Estado en el mercado que asienta la necesidad de que éste intervenga en el manejo de la política macroeconómica para regular los ciclos de la actividad económica y recuperar el empleo.

Este modelo, dio pauta al desarrollo en nuestro país de una concepción del estado y de la política social que cristalizó en un estado comúnmente llamado benefactor o de bienestar y que predominó durante tres décadas (194-1970). En este período, el estado social se convirtió en “un estabilizador interno de tipo económico y político, que ayudaba a regenerar las fuerzas del crecimiento económico y evitaba que la economía cayese en espirales descendentes hacia profundas recesiones”¹⁵. También, hizo frente a los problemas sociales de los ciclos económicos, por lo que soldó la relación entre el funcionamiento del mercado y el desarrollo de la democracia con lo que asentó una amplia institucionalidad ligada a aspectos como salud, seguridad social, educación y vivienda.

El estado social como productor de bienes y servicios, logra importantes tasas de crecimiento económico y progreso social mediante una amplia y poderosa estructura administrativa, donde la planeación y programación se constituye en palancas claves de su realización... donde la economía se politizó y donde los derechos sociales se extendieron más allá de los recursos públicos disponibles¹⁶.

¹⁴ García-Pelayo Manuel, p.20.

¹⁵ Claus Offe, *Contradicciones en el Estado del Bienestar*, 1994, p. 137, citado por Noé Pérez Bello en la Tesis *los cambios institucionales...*, p. 21.

¹⁶ Uvalle Berrones, Ricardo, “el papel del Estado en los procesos actuales”, *Revista de la Secretaría de Gobernación*, 1997. p.54

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES:

SOBRE LA FUNCION DIRECTIVA

Los directivos escolares desarrollan una actividad intensa que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, de naturaleza muy variada, realizadas en períodos cortos de tiempo, de manera muy fragmentada, - por tanto, sometida a múltiples interrupciones – y utilizando medios fundamentalmente verbales.

La acción directiva no es ni debería consistir en el simple ejercicio de la autoridad, no se basa en la servidumbre de las personas dirigidas, no tiene como fundamento la falta de sensibilidad respecto a las necesidades personales ni la desconsideración de los derechos democráticos de las personas. La existencia de una dirección unipersonal o en equipo es perfectamente compatible con los procesos democráticos y la toma de decisiones participativa.

Así pues nos parece imprescindible que en los centros escolares existan unas personas, a las que llamamos directivos, cuyos roles y funciones son diferentes a los de las personas que desarrollan tareas de enseñanza, de acción tutorial, de apoyo psicopedagógico, administrativas, o manuales

Quienes desempeñan esas tareas deben poseer algunas capacidades, mediante el proceso de formación desarrollada de manera individual y autónoma o a través de la reflexión en común sobre sus prácticas con colegas miembros del equipo directivo. Pero también se pueden obtener y mejorar, mediante la participación en planes y programas de formación previos al desempeño de la función y en actividades de formación permanente, desarrolladas organizada y sistemáticamente en las que se defina expresamente el tipo de directivo que se pretende formar, (administradores).

Para desarrollar satisfactoriamente tareas directivas, las escuelas deben poseer recursos razonablemente suficientes, poder real para tomar democráticamente decisiones relevantes y formas de autonomía adecuadas. Un uso inadecuado de la autonomía que conduzca a practicas erróneas o injustas podrá ser fácilmente corregido se dispone de instrumentos de control y supervisión cercanos que garanticen el rigor técnico y el ejercicio de los valores democráticos.

El control técnico (ejercido por el propio equipo de docentes); social (por los miembros de la comunidad educativa), y externo (por los servicios de supervisión) y el desarrollo colegiado de la dirección son requisitos para una acción directiva eficaz y justa.

La mejora de la acción directiva no es posible si se ponen trabas a las propuestas creativas y originales. Alternativas innovadoras de procesos de gestión colaborativos o experiencias de participación activa de los padres y madres o de los estudiantes deben de ser fomentadas y promovidas sin temor.

Considerando las funciones de la dirección esta debe ser encaminada a mejorar un trabajo o labor en particular.

La supervisión ha de ser sensible a los cambios de, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la re evaluación de los objetivos y evaluar materiales, políticas y métodos.

La supervisión deberá basarse en una filosofía democrática, deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar plenas oportunidades para la creatividad de cada personalidad.

Deberá proporcionar plenas oportunidades para la formulación conjunta de políticas y planes, acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.

Deberá estimular la iniciativa, la confianza en si mismo y la responsabilidad de cada persona en el desempeño de sus obligaciones.

La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar la idiosincrasia, las renuencias a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable, la cooperación y una actividad enérgica,. Los primeros son objeciones, y los segundos valores positivos.

La dirección deberá emplear métodos y actitudes científicas en cuanto sean aplicables al trabajo al trabajador y a los procesos de trabajo.

En situaciones en que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear procesos de lógica en el estudio, el mejoramiento y la evaluación del trabajo, los trabajadores y los procesos del trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deberá derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos, suficientes, mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos y conclusiones de una opinión descontrolada.

La supervisión tiene que ser creativa, proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.

La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.

La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.

La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades ordenadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.

COMENTARIO AL PROYECTO EDUCATIVO DE LA FEDERACIÓN:

El proyecto educativo de la SEP tiene como propósitos fundamental “organizar el currículo alrededor de competencias generales”. El concepto de competencia, tal y como lo entienden las autoridades educativas, básicamente significa saberes de ejecución. En un mundo globalizado, la educación basada en competencias, dice Holland, “se centra en las necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el alumno llegue a manejar con maestría las destrezas señaladas por la industria”.

A esta educación basada en competencias o educación para el empleo, afirma Simón Marginson, “solo le importa proporcionar pedazos de información y habilidades concretas que le permitan (a los alumnos) insertarse en el mercado laboral; parece una receta para producir animales que puedan hacer cosas y no para formar seres humanos. En lugar de promover el pensamiento crítico, la creatividad y la formación humanista de carácter amplio con ideas que representan retos intelectuales, esa visión enfatiza la producción de certificados que permitan al estudiante acceder al mercado de trabajo”¹⁷

Para esta pobre visión, la educación queda reducida a instruir y capacitar a los jóvenes para que consigan empleo, apoyar a las empresas para que aumenten su capacidad de competir, ayudar “al país”

Para que se incorpore al mundo globalizado.
“Reducir el proyecto de educación... a los fines de la capacitación para el empleo y a prepararnos a la globalización y la competencia mercantil, significa reproducir la visión unidimensional de la sociedad, del hombre y de la vida que nos impone desde el mundo de los negocios, de los comerciantes, de los especuladores, pero, además, constituye un engaño a los jóvenes pues las oportunidades de trabajo y el futuro del país depende de lo que ocurre, precisamente, en el mundo de los negocios y la política y no de los sistemas educativos, los cuales nunca les podrán garantizar que encontrarán ocupación”¹⁸

En los proyectos educativos neoliberales se nos imponen nuevos términos desde los centros del poder para que configuremos nuestra visión del mundo. “Competitividad, además de estéticamente horripilante, es una palabra gravemente confusa y llena de connotaciones manipuladoras. Provenientes del vocabulario de quienes en el mercado combaten por la mayor ganancia, la palabra competitividad ha desplazado a términos específicos como eficiencia, eficacia, utilidad y valor. E impone, a tras mano, como paradigma de toda acción humana, la rivalidad en vez de la cooperación, y al egoísmo en vez de la fraternidad”¹⁹

“Excelencia” es otra palabra que aparece como plaga en todo discurso que pretende enarbolar la responsabilidad y el bien; quien no busca la famosa “excelencia” es tachado de irresponsable pues a la palabra excelencia perversa: se transfiere a la educación, con asombrosa superficialidad, un concepto empresarial de calidad”. Con toda razón, Latapi nos hace ver que los conceptos útiles para producir más tornillos por hora y venderlos, no pueden convertirse en filosofía del desarrollo humano. En muchos medios académicos se asimilan los términos competitividad y excelencia, sin percatarse de que son vehículo para imponer una forma de vida y una escala de valores perversa.²⁰

¹⁷ Periódico La jornada, 16 de agosto de 2005.p. 14.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Pérez Rocha Manuel “Ponencia Segundo encuentro sobre la RIES” auditorio Benito Juárez 3 de septiembre 2005.

MéxicoUNAM. 2005,p. 9

²⁰ Ibid.

Los defensores del neoliberalismo afirman que hay una crisis de eficiencia, de eficacia y de productividad en el sistema educativo y proponen optimizar los servicios educativos, pero sólo se plantean la enseñanza desde la óptica gerencial, y no desde el punto de vista de la democratización. La educación, según ellos, se deberá subordinar a una reforma administrativa que privilegie la eficacia y la productividad sobre cualquier otra consideración. Entienden la calidad educativa desde el más puro estilo mercantil. En sentido opuesto, para nosotros es totalmente irracional poner la sociedad al servicio del mercado, y no el mercado al servicio de la sociedad.

COMENTARIO FINAL

Tal como se realiza la educación secundaria actualmente, no puede preparar para la vida, porque el aprendizaje manual que imparte no llega siquiera al adiestramiento que logran los jóvenes en las viejas Escuelas de artes y oficios del siglo pasado. Resulta grotesco que en la etapa de industrialización, las Escuelas Secundarias se empeñen en formar artesanos en embrión que, a lo sumo, pueden entrar de aprendices en los más humildes talleres.

Para cubrir las deficiencias de las Escuelas Secundarias oficiales, el gobierno ha permitido y ayuda a las llamadas Escuelas Secundarias por cooperación y de adultos, que tienen por objeto preparar a los estudiantes para que regularicen sus estudios. Sin embargo los estudiantes preparados en estos establecimientos han salido sistemáticamente reprobados en diferentes materias. Violando flagrantemente las disposiciones legales.

POR ÚLTIMO:

Funcionan secundarias privadas para extranjeros de cuyos alumnos entran solo según la estadística el 0.2 % en las escuelas preparatorias. Esto se debe a que tales establecimientos imparten sus conocimientos en una lengua extranjera y sus planes de estudio no son los apropiados oficialmente, con la mira de que terminados sus estudios los alumnos continúen su preparación en los estados unidos, en la Gran Bretaña o en Alemania. Estas escuelas no solo violan las leyes educativas, sino también la ley federal de trabajo, por casi todos los catedráticos son extranjeros, y gozan del privilegio de extraterritorialidad educativa, que entraña una grandísima responsabilidad para los funcionarios de la Secretaria de Educación Pública.

Este examen, a penas panorámico, del estado que guarda la Educación Secundaria en nuestro país lleva a la conclusión que se necesita un análisis crítico, exhaustivo y severo de esta institución tan importante para el porvenir del pueblo Mexicano.

El destacado escritor y novelista Carlos Monsiváis dictó conferencia con el tema "Ciencia, ética y sociedad" donde resumió que el cinismo ha desplazado a la ética ante la deshumanización que ha prevalecido en el último medio siglo, tras una constricción educativa y un limitado lenguaje en tanto que las ciencias exactas juegan un papel preponderante.²¹

En un tema seleccionado por Centro Biológico de investigaciones del noreste (CIBNOR). Subrayó que en la década de 1950 en la universidad Autónoma de México (UNAM) existía entonces un culto por las humanidades, a los estudiantes se les impartían clases de etimología, latín lógica y ética, todas estas materias que enriquecían el desarrollo de los universitarios fueron desapareciendo de la agenda académica tras desatinadas reformas educativas.

²¹ Monsiváis Carlos: el cinismo ha desplazado a la ética ante la deshumanización "reforma" enfoque, 25 junio 2002

La deshumanización y la ambición desmedida de las potencias industriales que se organizaron en el grupo de los siete, protegidos por un sistema de espionaje satelital que provoca una gran incertidumbre en el proceso sin orientación, sin rumbo, sin cabeza ni pies, que debilitan a las organizaciones que las naciones crearon para imponer límites necesarios a fin de vivir en armonía entre las naciones, muchas de sus agencias (UNESCO, UNICEF, FAO, OIT, PNUMA, PNUD...etc.) muestran poca capacidad de liderazgo y que en la actualidad se encuentran en crisis por falta de credibilidad y sobre todo la falta de voluntad para encontrar soluciones a los problemas económicos y sociales, tanto los actuales como los previsibles. Al tiempo que se disminuyen los presupuestos destinados a programas prioritarios como es el caso de la UNESCO en donde la educación no avanza porque sencillamente no hay recursos.²²

No existe una palabra mas blasfema que la globalización para disfrazar el imperialismo salvaje. La ONU denunció que el 30% de la población se encuentra en la extrema pobreza y 450 familias de Wall Street acumulan una riqueza equivalente al producto interno bruto de 162 naciones.

Una concentración del 80% del dinero en el sistema bancario en 270 familias, según cifras del banco de México, que viven angustiados en fortalezas por el temor de perder sus riquezas, mientras que 80 millones de mexicanos sufre la angustia de carecer de ingresos para poder sobrevivir el día.

Un informe dado por la UNESCO respecto a los ciclos económicos de 1995 se encontró que existe una relación entre el gasto del P.I.B. dedicado a la educación y la calidad de la misma, esta relación determina que entre más inversión más calidad y viceversa el gasto recomendado por la UNESCO es del 8% del P.I.B. lo cual no se da como se puede observar en la siguiente tabla.

CICLOS ECONÓMICOS:

NORUEGA	7.3 %	del P.I.B	+++	Calidad
LATINOAMÉRICA	3.7 %		---	Calidad
AMERICA DEL NORTE	23.2 %			
EUROPA	0.2 %			
AFRICA Y ESTADOS ARABES	0.7 %			

A pesar de que dichos organismos han presentado servicios y apoyos a las escuelas, la ayuda sigue siendo limitada con relación a los problemas y necesidades que presentan éstas.

²² Schmelkes Sylvia. La formación de valores en la educación básica, ed. Sep. 2004,p.81

Básicamente, el trabajo de las dependencias se ha orientado a ejercer labores de seguimiento a la ejecución de los proyectos autorizados y no al seguimiento de la operación misma de la escuela y al análisis de y solución de problemas específicos de los servicios educativos.

En lo que concierne a servicios externos, estos han sido en un número muy reducido de empresas, por la insuficiencia de recursos para estos servicios. . Como se puede observar, para lograr el desarrollo integral del individuo a nivel de secundaria intervienen diferentes factores que solamente aplicando una administración eficiente se lograrán metas acordes con la realidad

PROPUESTAS:

PRIMERA.- El gobierno Mexicano debe comprometerse a respetar todos los derechos que en generaciones anteriores se han adquirido y reconocidos en la Constitución de Los Estados Unidos Mexicanos.

SEGUNDA.- Que el Gobierno Federal y Estatal, así como los municipales, Terminen con el Cohecho y corrupción en detrimento de los recursos que son conferidos por ley al sistema educativo, ya la mayoría de las veces son desviados Y /O utilizados para otros fines.

TERCERA.- No debe modificarse el artículo tercero de la Constitución en beneficio de particulares, ya que estos solo buscan el provecho individual, dejando en desventaja y desprotegida a la población de escasos recursos ya que sin este beneficio el país solamente sería un enorme suministro de autómatas destinados a una nueva clase de esclavitud industrial. e intelectual.

CUARTA.- Que los directivos de los centros escolares en todos los niveles, sean administradores de carrera, que tengan formación docente emanados del propio sistema educativo, ya que la mayoría de estos solo llegan por mecanismos ajenos al escalafón ario

QUINTA.- El gobierno debe reconocer la competencia en materia de educación a los diferentes organismos internacionales como la ONU, OEA., UNESCO y aplicar lo establecido para el gasto del P.I.B. en educación.

SEXTA.- El gobierno debe promover la conversión de deudas en beneficio de la misma educación

SEPTIMA.- El establecimiento de nuevas relaciones entre política de educación y políticas de desarrollo con vistas a fortalecer las base del saber teórico, técnico y humanista, en donde el administrador escolar sea el gestor de dichas relaciones.

OCTAVA.- Que el administrador educativo siempre tenga en cuenta los siguientes conceptos en toda relación de factores humanos; *aprender a vivir juntos (tolerancia), aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser.* Ya que de el depende la eficiencia del capital humano

NOVENA.- Que el control y seguimiento que se lleva por parte de los directivos no sea solo para controlar el rendimiento del personal docente, sino que se aplique a problemas específicos de la administración escolar y no como una herramienta de represión y presión.

DECIMA.- Que la administración de los centros educativos este encaminada a mejorar la gestión simplificando las tareas diarias del personal docente, técnico, administrativo y de intendencia, con lo cual se mantendrá al personal en aptitud y actitud, siempre dispuestos a colaborar

DECIMA PRIMERA.- Que la información fluya de manera continua sin interrupciones ni censuras para que todo el personal esté enterado de los objetivos y logros, creo que este es uno de los aspectos fundamentales en la organización del capital humano.

DECIMA SEGUNDA.- Que los recursos económicos que se asignan a las escuelas Secundarias lleguen de manera oportuna y sin recorte de ninguna especie, ya que el concepto de que la administración de hacer más con menos genera un límite de tipo económico, y que a la vez genera un conflicto de compatibilidad entre lo que se hace y con que se hace, y en consecuencia desaparece la calidad o se ve disminuida.

DECIMA TERCERA.- Que la responsabilidad de la administración de un centro educativo, sea compartida por igual entre todos los integrantes de la misma ya que al sistema se le pide considerar como un organismo vivo, en donde la falla de un elemento afecta a todo el sistema.

DECIMA CUARTA .- Que la relación entre directivos y el entorno social como son los padres, las industrias, la comunidad en su conjunto, no solo sea de espectadores, sino que se gestione verdaderamente la participación de este grupo en la toma de decisiones.

DECIMA QUINTA.- Que se incorporen de inmediato las nuevas tecnologías al proceso de gestión escolar en todos los niveles, para eficientar el proceso de enseñanza aprendizaje.

DECIMA SEXTA.- Que se busque la forma de articular los diferentes niveles de educación básica, ya que no hay continuidad en el aspecto de planes y programas ni con los objetivos.

DECIMA SEPTIMA.- Un buen administrador es capaz de organizar un buen trabajo de equipo con personal docente altamente motivado e involucrado en el proceso administrativo, por lo tanto es indispensable que los gestores de los recursos escolares se confié a personal altamente calificado que tengan la formación de administrador educativo o equivalente, que no sea improvisado principalmente en el área de la administración, ya que deben tener un mayor poder de decisión, planeación y control y que no se olviden que el más valioso de todos los recursos es el humano, por esto es tan importante para la Educación, para el país y para todo el pueblo de México que anhela tener una educación de calidad real y verdadera.

ANEXOS

ANEXO 1

LEY GENERAL DE EDUCACION

Artículo 7° disposiciones generales, Capítulo I.

- I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas
- II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos
- III.- Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía , el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país;
- IV.- Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas
- V.- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad.
- VI.- Promover el valor de la justicia, de la observancia de la ley y de la igualdad de los individuos ante esta
- VII.- Fomentar actitudes que estimules la investigación y la innovación científica y tecnológicas,
- VIII.- Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquellos que constituyen el patrimonio cultural de la nación
- IX.- Estimular la educación física y la práctica del deporte;
- X.- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto;
- XI.- Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental, el desarrollo sustentable así como de la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad
- XII.- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general

FUENTE: Secretaria de Educación Publica. "Ley General de Educación "
Marzo 2003 p.2.

NOTA. Tomado de Internet: http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_2256_ley_general_de_educa.

ANEXO 2

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

Artículo 10 y 11 disposiciones generales, Capítulo I.

ARTICULO 10.- La educación que impartan el estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, es un servicio publico.

Constituyen el sistema educativo nacional:

I.-Los educandos y los educadores;

II.- Las autoridades educativas;

III.-Los planes, programas, métodos y materiales educativos;

IV.- Las instituciones educativas del estado y de sus organismos descentralizados:

V.- Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, y

VI.-Las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía.

Las instituciones del sistema educativo nacional impartirán educación de manera que permita al educando incorporarse a la sociedad y, en su oportunidad, desarrollar una actividad productiva y que permita, asimismo, al trabajador estudiar.

ARTICULO 11. La aplicación y la vigilancia del cumplimiento de esta ley corresponden a las autoridades educativas de la federación, de las entidades federativas y de los municipios, en los términos que la propia ley establece.

Para efectos de la presente ley, se entenderá por:

I.- Autoridad educativa federal, o secretaria, a la secretaria de educación publica de la Administración Publica Federal;

II.- Autoridad educativa local al ejecutivo de cada uno de los estados de la federación, así como a las entidades que, en su caso establezcan para el ejercicio de la función social educativa, y

III.- Autoridades educativas municipal al ayuntamiento de cada municipio.

FUENTE : SEP. Documentos oficiales, "Ley Federal de Educación" México, 2003.p.3

ANEXO 3

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

Artículo 12 y 21 disposiciones generales, Capítulo II

CAPITULO II

DEL FEDERALISMO EDUCATIVO

SECCION I.- DE LA DISTRIBUCION DE LA FUNCION SOCIAL EDUCATIVA

ARTICULO 12 .- Corresponden de manera exclusiva a la autoridad educativa federal las atribuciones siguientes:

I.- Determinar para toda la república los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica ,a cuyo efecto se considerara la opinión de las autoridades educativas locales y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos del artículo 48

II.- establecer el calendario escolar

III.- elaborar y mantener los libros de texto gratuito

IV.- Autorizar el uso de libros de texto par primaria y secundaria

V.- fijar lineamientos para el uso de materiales didácticos para primaria y secundaria

VI.- regular un sistema nacional de formación actualización capacitación y superación profesional para maestros .de educación básica.

VII.- Fijar los requisitos pedagógicos de los planes y programas de educación inicial y preescolar

VIII.- regular un sistema nacional de créditos, de revalidación y de equivalencias que faciliten el transito de educandos

ARTÍCULO 21.- El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Debe proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento.

FUENTE: SEP. Documentos oficiales, "Ley Federal de Educación" México, 2003.p.6

ANEXO 4

LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA”

1.1.- Disposiciones generales

1.- los lineamientos son de observancia y aplicación obligatoria para el personal de las escuelas de educación básica.

2.- las autoridades educativas responsables de los servicios de educación básica, difundirán y vigilarán el cumplimiento de estos lineamientos, y estos se darán a conocer al personal de cada escuela en la primera reunión de trabajo del ciclo escolar.

3.- al inicio del ciclo escolar se deberá convocar a los padres de familia a una reunión informativa, con el propósito de dar a conocer los presentes lineamientos y la organización de la escuela así como presentar el proyecto escolar, en caso de que cuente con este; de lo contrario, se les informará la forma en que se integrará, mediante el trabajo colegiado y participativo de toda la comunidad escolar.

4.- Las labores educativas se sujetarán al calendario escolar 2005-2006 publicado por la secretaría de educación pública.

5.- El director o la directora del plantel será el representante oficial y legal para todo acto de orden administrativo o académico relacionado con el centro escolar.

En los casos donde la escuela no cuente con director o directora, por alguna causa, la autoridad inmediata superior asumirá las responsabilidades establecida en los presentes lineamientos.

6.- Queda estrictamente prohibido el acceso y permanencia en el plantel de toda persona u organización ajena al mismo, así como utilizar las instalaciones oficiales para actividades diferentes a las educativas, salvo en los casos autorizados por la administración federal de servicios educativos. Es importante señalar, que el personal comisionado de la secciones IX, X y XI del sindicato nacional de trabajadores de la educación, podrán ingresar y permanecer en los centros educativos portando su identificación de la sep. Para llevar a cabo su labor de información, asesoría y gestoría sindical en los planteles educativos, considerando que sus actividades no deberán interrumpir o suspender el servicio educativo.

7.- Luego de ingreso de los alumnos y personal a la escuela, todas las puertas de acceso al plantel permanecerán cerradas; solamente podrán ingresar los padres de familia previamente citados o por causa mayor justificada; el personal autorizado por las coordinaciones sectoriales, debidamente acreditados, el personal de limpieza y/o mantenimiento delegacional y proveedores del centro escolar.

8.- Para tener el control y orden en la entrada y salida del alumnado, se organizarán guardias con el personal del plantel.

9.- Es de carácter obligatorio para los alumnos, portar la credencial de identificación y para el personal de la escuela, su gáfete de identificación, tanto al interior de la escuela como cuando se realicen visitas fuera de esta.

10.- A los alumnos que lleguen posterior a la hora oficial de entrada se les permitirá acceso a la escuela y/o a las actividades escolares, en los casos justificados. En las escuelas secundarias se realizarán actividades académicas con el apoyo del personal de orientación educativa con el proceso de incorporar a los alumnos a la siguiente clase con base en el acuerdo secretarial 78.

11.- El personal frente al grupo bajo ninguna circunstancia dejará solos a los alumnos en los planteles, durante las actividades que realizan los maestros, el profesor titular del grupo deberá observar, participar y permanecer con los alumnos que están bajo su responsabilidad.

12.- Queda estrictamente prohibido el uso de teléfonos celulares durante el desarrollo de las actividades escolares, salvo casos de emergencia. El teléfono oficial será utilizado únicamente para tratar asuntos propios del servicio, salvo casos de emergencia.

14.- El director o directora del plantel realizara un reporte de incidencias al inicio y cierre de la jornada escolar, informando solo cuándo existan incidencias relevantes que alteren el desarrollo normal de las actividades de la escuela, mismo que comunicará mediante correo electrónico, o en su caso, vía telefónica a través de los canales institucionales establecidos por la coordinaciones sectoriales. La falta de reporte de una escuela se entenderá en el reporte general como "Sin novedad".

15.- En el caso de presentarse cualquier siniestro o emergencia escolar el director o la directora del plantel deberá solicitar el apoyo del área de protección civil y reportar la incidencia a las autoridades superiores correspondientes.

16.- Queda prohibido proporcionar información a particulares y a cualquier otra instancia gubernamental relativa a datos del personal, alumnos, activo fijo y en general sobre la organización escolar, sin que para ello medie solicitud y autorización por escrito de la dirección general de operación de servicios educativos.

Para dar cumplimiento a la ley federal de transparencia y acceso a la información Pública y gubernamental, todas las solicitudes de datos personales de alumnos y personal deberán ser canalizadas a la DGOSE.

17.- La integración educativa de los alumnos con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, así como aquellos con aptitudes sobresalientes, deberá sujetarse a lo previsto en el artículo 41 de la ley general de educación.

18.- El director o directora de la escuela destinar, dentro de las posibilidades del inmueble, los espacios apropiados al personal de USAER y CAPEP para llevar a acabo las actividades de apoyo psicopedagógico con los alumnos, el personal docente y los padres de familia.

19.- Es obligatoria la aplicación del plan y programas de estudio de educación preescolar, primaria y secundaria vigentes, establecidos por la secretaria de educación pública y el uso de los libros de texto gratuito y materiales educativos de apoyo proporcionados por la SEP, que deberán entregarse a todos los alumnos el primer día de clases. Para tal efecto, el director o la directora de la escuela, a través de la estructura escolar, realizará la solicitud respectiva de dichos requerimientos, así como los informes que le sean solicitados por las autoridades correspondientes. En los casos necesarios tramitará la petición de libros de texto gratuitos en braille y en lenguas indígenas incluyendo escuelas particulares incorporadas.

20.- El material requerido en los planteles, se sujetará a lo dispuesto por la SEP. No es indispensable adquirir materiales y útiles escolares nuevos cuando se pueden usar los del ciclo escolar anterior. Los docentes podrán solicitar en forma extraordinaria materiales didácticos de apoyo, previo acuerdo con los padres de familia y con el visto bueno de la dirección de la escuela. En las escuelas particulares incorporadas, estos materiales no deberán ser excesivos, ni onerosos, en ningún caso se exigirá marca, logotipo o lugar de compra.

FUENTE: Administración Federal de Servicios Educativos, "Lineamientos Generales" ciclo2005-2006, México, Agosto. 2005, P.5-12.

ANEXO 5

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Es la acción que permite proveerse de candidatos internos y externos de la institución, con la finalidad de que ocupen una categoría o puesto conforme a los requisitos del mismo, según el conocimiento e interés que demuestra para que se integre al Servicio de la Dependencia

Las fuentes de reclutamiento de Personal podrán ser las siguientes

- Escuelas Normales, Federales, Estatales y Particulares de acuerdo con lo previsto en estos lineamientos.
- Instituciones de Educación Media Superior y Superior.
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.
- Bolsas de Trabajo de la Secretaría
- Otros

Las Unidades Administrativas podrán establecer los mecanismos de reclutamiento que les permitan identificar oportunamente los candidatos para cubrir el servicio

FUENTE: Secretaría de Educación Pública. "Profesiograma, reclutamiento de personal" . México D:F.1999. p. 110.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIGHIERO Manacorda, Mario. "*Historia de la educación*", 1ª Edición Editorial., Siglo XXI. México, 1987.
- A.STEINER, George. "*Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*", Trigésima primera reimpresión. Editorial., CECSA, México, 2004.
- ALVAREZ del castillo, Enrique y otros. "*la constitución de hoy*" 1ª. Edición. Editorial., El Día. México 1987
- ANTUNEZ, Serafín "*La acción directiva en las instituciones escolares*" 1ª edición. Editorial., Horsori. Barcelona, 2000
- ARIAS Galicia F., "*Administración de recursos humanos*" 1ª. edición Editorial., Trillas, México, 1994.
- BURGOA Orihuela, Ignacio. "*El Estado*". 1ª edición. Editorial., Porrúa. México 1970
- BOBBIO, Norberto. "*Estado, Gobierno y Sociedad*". 1ª edición. Fondo de cultura Económica. México 1994.
- CERVANTES Galván, Edilberto. L. "*En Una cultura de calidad en la escuela*" Ediciones Castillo Monterrey N de México, 1998.
- C: HOOD. "*Los alcances de la administración pública*". 1ª edición Editorial., limusa 1979.
- CH. Baudelot. "*La escuela capitalista*". 1ª edición. Editorial., Siglo XXI, 1980.
- CHIAVENATO Idalberto., "*Administración proceso administrativo*" Editorial., Mc Graw Hill. 2001
- DELORS, Jacques y otros, "La educación encierra un tesoro" Editorial., Correo de la UNESCO, S.A. México, 1997.
- FERNÁNDEZ Díaz , Ma. José y otros, "*La dirección Escolar Ante los retos del Siglo XX1*" 1ª edición. Editorial., Síntesis. Madrid 1999.
- FERNÁNDEZ Díaz, Ma. José, "*letras universitarias*" México, 2002
- GARCÍA Jiménez Eva "*El fondo Nacional De Apoyo a Las Empresas Sociales*". Tesina Administración Pública UNAM. 2002.

- GÓMEZ Samaniego, Romel, "*Administración de recursos humanos en instituciones educativas*". 1ª edición.
Editorial. Trillas, México, 2000.
- GONZÁLEZ, García Marcos "*Administración escolar*"
Ediciones Castillo, Monterrey N.L., México, 2002, 128 p.
- GARCIA Garrido, J:L: "*Sistemas educativos de hoy*". 2ª edición
Madrid F:F:C 1987
- HAMEL, G. Y Prahalad, C: K. "*Compitiendo por el futuro*". Ariel Sociedad Económica.
Barcelona 1999
- LOMBARDO Toledano, Vicente., "*La ciencia y la educación*" , 1ª edición
I.P.N. México 1984.
- MARTINEZ Rizo, Felipe, "*La desigualdad educativa en México*",
Revista Latinoamericana de estudios Educativos, vol. XXII, núm. 2, México, 1992
- MC Ginn, Noel et al., *La asignación de recursos económicos en la educación pública en México*, Fundación Javier Barrios Sierra A.C./GEFE, México, 1983.
- Mc Gregor, D., "*El aspecto humano de las empresas*",
Editorial. Diana, México D.F., 1970.
- MUNCH Galindo, Lourdes , "*Fundamentos de administración*". 5ª edición.
Editorial., Trillas, México, 1990 (reimp. 2004)
- NORIEGA Chávez Margarita. "*Las reformas educativas y su financiamiento en el contexto de la globalización: el caso de México, 1982-1994*". 1ª edición
UPN. México, 2000.
- RAMÍREZ Cavassa César, "*La gestión administrativa en las instituciones educativas*"
Editorial. Limusa, México, 2003.
- REYES Ponce, A., "*Administración de personal*";
Editorial., Limusa, México, 1996.
- REYES Ponce, A., "*Administración por objetivos*"
Editorial., Limusa, México, 2001. (vigésimosegunda reimp.).
- SCHMELKES Sylvia "*La formación de valores en la educación básica*" 1ª edición
SEP. México 2004

SEP, “Lineamientos generales para la organización y el funcionamiento de las aulas con recursos informáticos y de comunicación en las Escuelas Secundarias Generales, para Trabajadores y Tele secundarias.
SEP. México. 2004

SEP. “*El proyecto escolar, Una suma de acuerdos y compromisos*”
SEP. México. 2004

SEP., CONALTE “*Perfiles de desempeño para preescolar, primaria y secundaria*”
Usedem, México. 1994.

UNESCO (1995): *Informe mundial de la UNESCO*.
Madrid, MEC. 2000