



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y LA FUNCIÓN DIRECTIVA

**"IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES
EN LOS PLANTELES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA EN EL D.F."**

TESINA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA

ROBERTO CARLOS ÁLVAREZ LUNA

DIRECTOR DE TESIS: PROFRA. PATRICIA LEDESMA VÁZQUEZ

MÉXICO D.F.

OCTUBRE 2006.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación aspira realizar un análisis crítico y reflexivo con base en mi experiencia profesional sobre la función que realizan los directores de los planteles de Educación Secundaria Técnica en el D.F. y, al mismo tiempo, dar una propuesta que pueda profesionalizar y mejorar el desempeño de los mismos, con el fin de dar mayor eficiencia a las actividades escolares y con ello coadyuvar a la mejora de los resultados académicos en estos planteles.

En el primer capítulo de este trabajo se busca dar un panorama general de mi experiencia profesional en el subsistema de Educación Secundaria Técnica y al mismo tiempo se establecen las diferentes etapas de mi vida laboral, estudiantil y como profesional en la Licenciatura de Administración Educativa, por otro lado, me permito puntualizar algunos de los problemas que desde la óptica de la administración educativa detecto en este subsistema.

En el segundo capítulo se presenta un marco teórico que pretende sustentar las propuestas, sugerencias y conclusiones que en el tercer capítulo se presenta, la fundamentación se establece a partir de las aportaciones que los diferentes autores citados realizan en sus estudios e investigaciones de acuerdo a su campo y especialidad de estudio, los temas principales que se abordan son: la administración, la administración educativa, gestión escolar, función directiva, liderazgo y selección de personal.

Y por último en el tercer capítulo se presenta la propuesta que, desde mi punto de vista, puede resolver muchos de los problemas que se generan por la mala administración y gestión de los planteles en Educación Secundaria Técnica.

ÍNDICE

	Pág.
Presentación	
CAPÍTULO I	
1.1 Experiencia laboral.....	4
1.2 Fundamento y antecedentes de Educación Secundaria Técnica.....	12
1.3 Marco normativo de la Educación Secundaria Técnica.....	13
CAPÍTULO II	
Marco teórico y metodológico	
2.1 Administración y orígenes de las teorías administrativas.....	21
2.2 Administración educativa.....	24
2.2.1 Aportaciones de diferentes autores sobre administración educativa, la función directiva y temas afines a la investigación.....	24
2.3 Administración y gestión escolar.....	28
2.4 Funciones del directivo escolar.....	33
2.5 El Director como líder de la institución.....	37
2.6 Consecuencias y repercusiones de la función directiva escolar.....	40
2.7 Preparación y perfil que debe de tener un director.....	42
2.8 Importancia de implementar un buen proceso de selección y concurso para ascender a los puestos directivos.....	44
CAPÍTULO III	
Propuesta	
3.1 Introducción a la propuesta.....	48
3.2 Fundamentación de la propuesta.....	51
3.3 Presentación de Propuesta.....	53
3.4 Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	64

CAPÍTULO I

1.1 Experiencia laboral

Para comenzar este apartado, empezaré por mencionar a partir de cuándo inicia mi experiencia en este subsistema de educación secundaria técnica en el cual se centrará el trabajo desarrollado.

En el mes de septiembre de 1991, tuve la oportunidad de ingresar a la **Secretaría de Educación Pública** en la Escuela Secundaria Técnica 108, que se ubica en la Colonia La Estación en la delegación Tláhuac, con el puesto de prefecto, el cual tiene funciones de apoyo al personal docente, administrativo y directivo del plantel, además de otras funciones primordiales como: apoyar a mantener el orden y la disciplina de los alumnos dentro de la escuela, desarrollar actividades en el aula con los alumnos en ausencia de los profesores y servir de vínculo entre las autoridades del plantel y demás personal. Un prefecto forma parte del personal docente de la escuela y al mismo tiempo cumple una función importante con todos los departamentos y áreas de toda la escuela.

En septiembre de 1992, cambié de centro de trabajo conservando el mismo puesto en la Escuela Secundaria Técnica 109, ubicada en el pueblo de San Andrés Ahuayucan en la delegación Xochimilco y al mismo tiempo ingresé a la Universidad Pedagógica Nacional en la licenciatura de Administración Educativa, lo que me permitió e incentivó a establecer un vínculo muy estrecho entre la carrera y mi trabajo.

Esta relación que se dio entre mi trabajo y mis estudios se fue incrementando conforme fui avanzando en la carrera, ya que el puesto de prefecto me permitía conocer e involucrarme en todos ámbitos y actividades que se realizaban en la escuela, esto de alguna manera me llevó a participar en diferentes actividades y en ocasiones pude tomar decisiones sobre las alternativas de conducción de las mismas que se desarrollaban en el plantel. Sin embargo, ya desde esos momentos existía una inclinación e inquietud por observar y criticar en una forma constructiva la función que desarrollaban los directivos en este tipo de instituciones.

En junio de 1996 y después de desempeñar por cinco años el cargo de Prefecto el director del plantel Profr. José de Jesús Rodarte Gutiérrez, al saber que en ese año terminaba la Licenciatura en Administración Educativa, me propuso horas como profesor ante grupo para atender el puesto de Administrador de red de un laboratorio de cómputo que se implementaría en todas las escuelas secundarias técnicas a partir del siguiente ciclo escolar (1996 – 1997), lo que para mí se convirtió en un logro de crecimiento en el ámbito laboral y de satisfacción personal muy importante.

A partir de ese momento y ya como profesor cambió la manera de relacionarme con la gente que laboraba en el plantel puesto que la convivencia era distinta, el laboratorio de cómputo era algo nuevo en este nivel educativo, por lo que en los siguientes tres años todos los administradores de red entramos en un intenso proceso de capacitación, lo que me permitió tener una amplia comunicación y convivencia con personas de otras escuelas (profesores, directivos y demás personal), en esos primeros años en el laboratorio de cómputo implementé un sistema de seguridad de alarma contra robo que valió el reconocimiento de las demás escuelas, puesto que en muchos planteles estaban asaltando y robando los equipos de los laboratorios de cómputo.

En esos tiempos el Director General de Educación Secundaria Técnica mantenía reuniones periódicas con todos los directivos de los planteles y en varias de esas reuniones tuve la oportunidad de estar presente y de participar ante la presencia del Director General y de los 119 directores de los planteles del Distrito Federal para exponer el sistema de seguridad que se había implementado en nuestra escuela, lo que dio como resultado que me comisionaran para instalar dicho sistema en más de 30 escuelas, lo que me sirvió para conocer más planteles y relacionarme con más directivos al mismo tiempo.

Por lo anterior, puedo asegurar que gracias a la experiencia obtenida al estar presente en las reuniones entre el Director General y directores en las cuales también participé y pude enriquecer e interesarme cada vez más por la función directiva que se realiza en los planteles de Educación Secundaria Técnica desde la perspectiva del perfil profesional de la licenciatura en Administración Educativa.

Por otro lado, con respecto al manejo del laboratorio de cómputo, algo que apenas se iniciaba, existían algunos lineamientos y un programa para el uso y manejo del mismo, sin embargo, nosotros como administradores de red y de acuerdo a la organización de cada escuela, teníamos la libertad de adaptar el programa y en general de dar el manejo del laboratorio de acuerdo a las necesidades y condiciones propias de cada plantel, así que en el caso del nuestro se consideraron dos de las ocho horas que se toman en un taller para que todos los alumnos de la escuela pudieran tener acceso al uso y manejo de las computadoras.

Cabe mencionar que el laboratorio de cómputo era algo novedoso para ese momento, puesto que en ninguna otra modalidad de secundaria pública se había implementado. El laboratorio de cómputo es una materia de apoyo a los alumnos de este nivel, por lo que no aparece como asignatura en la boleta de calificaciones, sin embargo, empezó a tener mucha importancia, ya que por primera vez se implementó un programa en el cual todos los alumnos de secundaria tenían la oportunidad de aprender en forma significativa y adentrarse en el campo de la computación y la informática. En cuanto al equipo que se instaló, en estos planteles, en esos momentos, era realmente de primera calidad pues era totalmente nuevo y con programas actualizados, además ya se contaba con el servicio de Internet, lo que vino a enriquecer aún más la función de estos mismos.

Por otro lado, el equipamiento y uso de las computadoras no sólo se limitó al laboratorio, sino también, en esos años, empezó a implementar el uso de las computadoras en el área administrativa para el control escolar. Lo que trajo como consecuencia que el trabajo de dicha área lo realizara el administrador de red, puesto que en la mayoría de las escuelas el personal administrativo no tenía conocimientos de computación. Cada vez eran más los informes y tareas que se tenían que realizar en programas de informática en el área administrativa, los cuales muchas veces llevaba a cabo el administrador de red.

Con la inquietud de promover cambios en la escuela con base en la aplicación que me permitía mi perfil de administrador educativo y con la confianza que en esos momentos gozaba de la autoridades del plantel, les propuse un programa de capacitación para el

personal administrativo y docente del plantel en el área de computación, en acuerdo con el director, subdirector y coordinadores de las áreas académicas y tecnológicas establecimos fechas y horarios para impartir dichos cursos, primero al personal administrativo y posteriormente a los docentes. Los cursos para el personal administrativo se implementaron en los días en que los alumnos no ocupaban el laboratorio y para profesores se buscaron espacios en los recesos escolares, a contra turno y en últimas fechas se realizaron cursos sabatinos.

Los cursos que se implementaron fueron diversos, desde lo que es introducción al uso y manejo de computadoras, paquetería como: Word, Excel, Power Point, programas educativos (Matemáticas, Inglés, Física y Química) y últimamente Internet y el uso de correo electrónico, gracias a la confianza y reconocimiento de los profesores y autoridades que han colaborado en la escuela en distintos momentos puedo proponer y establecer libremente estrategias en el uso y manejo en el área de cómputo.

Por otro lado, la experiencia en cuanto a gestión escolar se refiere, tuvo sus inicios, en febrero de 1998 cuando por primera vez la Escuela Secundaria Técnica 109, de acuerdo al número de integrantes en su planta docente, pudo integrar su propia delegación sindical en la cual tuve la oportunidad de participar como suplente del Secretario General; en septiembre de 1999 por jubilación de éste mismo pasé a tomar el puesto de Secretario General de la delegación del plantel, lo que me permitió estar en contacto directo con las autoridades del plantel en cuestiones de la administración, gestión y toma de decisiones en las políticas que se implementaban en el plantel.

Esta primera experiencia como representante sindical del personal docente, me ayudó a tener el reconocimiento de la gran mayoría del personal, incluyendo al administrativo y de servicios de la escuela que no pertenecen a mi sección sindical, puesto que después de haber concluido mi gestión en noviembre del 2000 como Secretario General, diversas personas me consultaban y pedían mi opinión y sugerencias cuando tenían conflictos o problemas laborales dentro y fuera del plantel.

Todos sabemos que en cualquier centro de trabajo existen múltiples factores que determinan el tipo de convivencia y la armonía entre el personal que labora en éste; sin

embargo, también existe una persona responsable para mantener o propiciar las condiciones adecuadas de trabajo y lograr los objetivos de dicha institución, y es que en el período de gestión de la siguiente delegación sindical (2001-2003) se fue deteriorando el ambiente de armonía que había existido hasta ese momento en la escuela, aunque la delegación sindical se mantuvo fuera y al margen de la situación, surgieron diversos problemas propiciados principalmente por la autoridad del plantel por ejemplo: la falta de liderazgo y de capacidad para desempeñar su función, el autoritarismo y prepotencia, se aunaron a la clara incapacidad de la delegación sindical para establecer mecanismos que ayudaran a remediar dicha situación.

El resultado de este nuevo escenario dio pie para que en la escuela existiera una desintegración en el equipo de trabajo y un ambiente inadecuado, en donde no existían acuerdos, se crearon pequeños grupos de personas que trabajaban independientes de los demás, los empleados sólo buscaban defender sus intereses personales, lo que vino a repercutir obviamente en los resultados académicos de los alumnos, ajenos totalmente a dicha problemática.

Para enero del 2004 se tuvo que renovar la delegación sindical y en un esfuerzo por retomar la armonía y el buen ambiente de trabajo, se propuso que existiera una sola planilla para la integración de la nueva delegación, para ello se organizó una reunión general en la cual saldría la única planilla en donde todos los grupos del personal docente participaran y no hubiera una confrontación que separara más al personal de la escuela.

En esta nueva delegación resulté electo Secretario General nuevamente y uno de los principales propósitos de esta nueva gestión, fue buscar la integración del personal de toda la escuela, los resultados se dieron lenta y paulatinamente pero se logró el objetivo, sin embargo, las relaciones con la dirección del plantel cada vez se fueron deteriorando más.

Si retomamos que, el director de cualquier institución pública o privada debe establecer las pautas para que se puedan lograr ambientes adecuados en lo laboral, en donde se desarrollen las actividades educativas con eficiencia y eficacia, la relación entre director

y el plantel debe cumplir con los principios que la educación demanda, la misión ante la institución que representa, debe regirse en el campo intelectual, moral y cultural, encomendados por los supremos principios de la educación.

Es así como el plantel caminaba pero sin ningún rumbo definido, la falta de planeación, organización, el autoritarismo, la prepotencia, la falta de liderazgo aunado a la preparación y casi nula capacidad para dirigir una institución educativa, fue lo que caracterizó a esta etapa, pues el directivo tuvo ocho años de gestión en el plantel y su destitución del cargo se dio al final del ciclo 2004 - 2005 y para el siguiente 2005 - 2006 las labores se iniciaron con otro director, que si bien al principio causó buena impresión, su pasividad, su falta de iniciativa, su inexperiencia y la falta de liderazgo han venido, cada vez más, a menospreciar su trabajo en la institución ante la comunidad escolar.

La administración y gestión escolar deficiente no es solo una de las causas por las que profesores, alumnos y demás personal involucrado, no cumplen los objetivos previstos en su desempeño, sino también, es una de las fuentes más comunes de desperdicio de recursos.

Con el párrafo anterior quiero ejemplificar lo que pasa, desde mi punto de vista en la escuela. Muchos de los problemas de ineficiencia y falta de eficacia que se perciben en las instituciones de educación pública a nivel básico, son producto en gran medida a los malos manejos y vicios que se dan en la administración y gestión escolar en los planteles, la inadecuada selección, preparación y capacitación del personal directivo es quizás el mayor de los problemas que se presenta en estas instituciones, provocando que en la mayoría de los planteles no exista eficiencia y eficacia administrativa, que no se lleve un buen manejo de la administración de los recursos financieros, materiales y humanos, que no existan, ni se propicien los ambientes adecuados de trabajo y colaboración en la realización de las actividades y tareas escolares, lo que a su vez no permita implementar las herramientas psicopedagógicas y los recursos didácticos necesarios para manejar adecuadamente el proceso enseñanza-aprendizaje en las aulas.

Por otra parte la gran mayoría de los directores de estos planteles, sólo se valen muchas veces de la experiencia laboral que, como maestros ante grupo han tenido en la escuela, por los años de trabajo y méritos, dichas personas van ascendiendo de puesto (en el mejor de los casos) hasta lograr la dirección del plantel; sin embargo, para desempeñar la función directiva de una forma eficiente en un plantel educativo, el director debe tener más que una simple experiencia laboral como maestro, es decir debe contar con las herramientas y los conocimientos necesarios que le permitan tomar decisiones correctas y asertivas en las distintas áreas de la administración, gestión y de la educación, por lo que el presente trabajo buscará presentar una investigación propositiva que permita apoyar la función de los directores en las escuelas.

El director de una institución educativa pública a nivel básico es el representante de la Secretaría de Educación Pública ante la comunidad respectiva, por lo tanto, es el responsable de la administración y el funcionamiento de la institución, a lo largo de este trabajo buscaremos demostrar que el adecuado desempeño de la función directiva conduce a un buen manejo de la organización, planeación, gestión y administración escolar y por lo consiguiente propicia las circunstancias ideales para crear una educación de calidad. La administración de la educación debe de ser el pilar principal para que se puedan establecer bases que apoyen los cambios que la educación necesita en nuestro país.

La educación pública en México cuenta con múltiples ineficiencias y obstáculos en la gestión y administración que se originan principalmente desde los planteles escolares, lo que provoca que la educación no genere los resultados de calidad esperados, los esfuerzos por implementar estrategias adecuadas para lograr un cambio que puede motivar cambios favorables en los resultados educativos de nuestro país deben encaminarse a especializar a los actores principales de la tarea educativa.

Cabe mencionar que el problema de la educación no surge en este nivel, ya que estamos concientes de que se deriva de deficiencias culturales, económicas y sociales difíciles de delimitar en un estudio como el presente; sin embargo, sí podemos dar una propuesta de organización, de capacitación, de selección adecuada del personal

directivo, de una aplicación correcta de la administración en los planteles educativos, profesionalizando a las personas que tienen la responsabilidad de dirigir estas instituciones y que esto a su vez pueda corregir aspectos sustanciales del problema, en beneficio de una mejor de educación pública.

El esfuerzo por la calidad de la educación debe de ser integral, debe tener la capacidad de encontrar las formas idóneas, nuevas estructuras y principios de calidad que sean traducidos en acciones verdaderas que puedan iniciar una transformación real y continua en la base principal de esta estructura educativa, los directivos de los planteles, profesores, alumnos y padres de familia.¹

Los problemas y retos que debe enfrentar la educación pública tienen que orientarse necesariamente en primera instancia hacia una educación básica, que sea integral, suficiente, relevante y eficaz, en otras palabras una educación básica de calidad. Esto necesariamente nos habla de que debe haber un proceso de fortalecimiento de las estructuras internas de los planteles de Educación Secundaria Técnica, los directores deben ser profesionales no sólo en educación, sino que también, deberán tener un amplio conocimiento de administración escolar, administración de personal, administración de recursos materiales y financieros y lo más importante, un alto sentido de responsabilidad con su función y un gran compromiso con la educación.

El director no es un funcionario de simples condiciones, si no que debe tener una amplia preparación, una clara conciencia profesional, liderazgo, creatividad y un riguroso concepto de su contribución ciudadana y educativa, de estos factores dependerá el éxito de sus relaciones con sus colaboradores, autoridades educativas y por lo consiguiente con la eficiencia y eficacia de su gestión. Por lo anterior, el presente trabajo de investigación en base a mi experiencia laboral y con fundamento en algunas teorías administrativas y en autores reconocidos en la materia, buscará realizar una propuesta que pueda aplicarse para preparar, capacitar y profesionalizar el trabajo y función de los directivos de los planteles en el subsistema de Educación Secundaria Técnica y para entenderlo a continuación retomaremos el fundamento y marco normativo del mismo.

¹ SEP-SNTE, *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*, México, (1992), p. 1.

1.2 Fundamento y antecedentes de Educación Secundaria Técnica

La educación secundaria propedéutica es atendida mediante tres tipos de subsistemas: la secundaria general (diurna), la tele secundaria y la secundaria técnica, este último es motivo esencial de este trabajo.

La Escuela Secundaria Técnica es una modalidad que se estructuró formalmente a partir de los años 70's y que contribuyó de manera significativa al crecimiento de la cobertura de educación secundaria. Es un servicio educativo que, además de ofrecer la educación propedéutica y proporcionar las bases para continuar estudios a niveles superiores, brinda una preparación técnica al individuo, la cual fortalece su desarrollo armónico integral y le proporciona elementos reales para facilitar su orientación vocacional.

Esta modalidad educativa proporciona al educando, la formación científica, humanística y artística de este nivel, además de los conocimientos teóricos-prácticos de las actividades tecnológicas, cuyo carácter eminentemente formativo contribuye a la integración plena de los estudiantes en lo humano, social, cultural y técnico; preparando a la juventud para que participe de manera individual y colectiva en el desarrollo del país, este tipo de escuela favorece, a través de la realización de procedimientos técnicos, al desarrollo de la responsabilidad y precisión en el trabajo y fomenta la disposición del egresado hacia el trabajo productivo.

Por otro lado, la educación secundaria técnica implica la noción de un tipo de educación elemental que proporciona el gobierno a través de la Secretaría de Educación Pública y es reglamentada por el Estado, se ubica después de la educación primaria y antes de la educación media superior. La característica que distingue a este subsistema educativo de los demás, es la impartición de la cultura tecnológica general y una especialidad técnica en particular, para fortalecer el carácter integral de la educación.

1.3 Marco normativo de la Educación Secundaria Técnica.

El artículo 3º constitucional establece que todo individuo tiene derecho a recibir educación, misma que tenderá a desarrollar todas las facultades del ser humano. El término "todas" especifica su carácter integral, lo que indica la integración de la educación tecnológica. Mas adelante dice que el criterio que la oriente se basará en los resultados del progreso científico. Así mismo, afirma que debe ser nacional en cuando deben preverse y fomentar el óptimo aprovechamiento de nuestros recursos. La parte más explícita en este sentido, indica que además de impartir educación en todos sus diferentes tipos y modalidades, el Estado apoyará la investigación científica y tecnológica.²

Por otra parte la **Ley General de Educación** establece que entre los fines de la educación está, fomentar actividades que estimulen la investigación y la innovación científica y tecnológica. Hacer conciencia de las necesidades de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la protección del ambiente, fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo y bienestar general. Por último, se manifiesta que las instituciones del Sistema Educativo Nacional impartirán educación de manera que permitan al educando incorporarse a la sociedad y en su oportunidad, desarrollar, una actividad productiva y que permita, así mismo, al trabajador estudiar. En otras palabras, el Estado, a través de sus instituciones deben impulsar el desarrollo de la enseñanza tecnológica y de investigación científica.³

El Programa Nacional de Educación (2001-2006), señala los objetivos, estrategias y acciones del sector educativo a fin de que durante este sexenio se construyan las bases fundamentales para que México cuente con un sistema educativo, amplio, equitativo, flexible, dinámico, articulado y diversificado, que ofrezca educación para el desarrollo integral de la población, y que sea reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y contar con mecanismos efectivos de participación de la sociedad en el

² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, (2005), p. 4.

³ SEP, *Ley General de Educación*, México, (1994), pp. 2-3.

desarrollo del mismo. Esto viene a reforzar el fundamento y la necesidad de contar con una educación de calidad en nuestro Sistema Educativo.⁴

El **Acuerdo 97**, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas.

Con fundamento en lo dispuesto en los artículos 38, fracciones I, inciso a) y c), y V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 5º fracción I, 28 y 55 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, y

CONSIDERANDO

“Que es preocupación del estado Mexicano proporcionar educación a los habitantes del país, a fin de proporcionar su desenvolvimiento armónico; que la educación que el Estado imparta debe tender a desarrollar equilibradamente todas las facultades del ser humano, a fomentar sentimientos de nacionalidad y solidaridad internacional y a capacitar para el trabajo digno y socialmente útil”.⁵

La Educación Secundaria Técnica fortalece en los educandos el desarrollo integral de su personalidad, tanto en lo individual como en lo social, les brinda una formación tecnológica que facilite su incorporación al trabajo productivo y además les da bases para continuar estudios superiores; que conforme a lo dispuesto por el artículo 3º. Fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el criterio que orientará a este subsistema se mantendrá por completo ajeno a cualquier doctrina religiosa y, basado en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres y los prejuicios, y que es necesario que las instituciones educativas que imparten educación secundaria técnica cuenten con un ordenamiento jurídico que regule su funcionamiento a los efectos de lograr mayor eficiencia en el desarrollo de la labor a su cargo.

Es preciso aclarar que, como todas las instituciones de educación básica, el subsistema de Educación Secundaria Técnica, es regulado en primer lugar, por el artículo 3ro.

⁴ SEP, *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, México, (2001), pp. 1-2.

⁵ SEP, *Acuerdo 97*, México, (1982), p. 1.

Constitucional, en segundo, por la Ley General de Educación y su orientación obedece al plan de educativo de cada sexenio, en forma particular cada subsistema tiene un funcionamiento especial que lo determina un acuerdo o norma emanados de las tres anteriores, para nuestro particular interés el que determina el funcionamiento y establece las funciones del personal que labora en este subsistema es el **Acuerdo 97**.

Como antecedente concreto de nuestro trabajo sólo me limitaré a enumerar las funciones específicas del director de los planteles de Educación Secundaria Técnicas según el Acuerdo 97.

Acuerdo 97

Secretaría de Educación Pública

Acuerdo que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas.

ARTÍCULO 18.- El director es la máxima autoridad de la escuela, y asumirá la responsabilidad directa e inmediata, tanto del funcionamiento general de la institución como de cada uno de los aspectos inherentes a la vida del plantel.

ARTÍCULO 19.- Corresponde al director:

- I.** Encauzar el funcionamiento general de la institución a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes;
- II.** Verificar que la educación que se imparta en la escuela se apegue al plan y los programas de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública;
- III.** Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel, de acuerdo con las finalidades de la educación secundaria técnica;
- IV.** Responsabilizarse de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuente el plantel;
- V.** Procurar que el alumnado y personal que labora en el plantel cuente con la seguridad y el respeto que le permitan desarrollar libremente sus actividades en el interior del mismo;

- VI.** Evitar que la documentación oficial sea objeto de usos ilegales, preservarla contra todo tipo de riesgos y mantenerla actualizada;
- VII.** Responsabilizarse de que el personal escolar competente custodie debidamente a los educandos en todos aquellos actos en que participen en calidad de alumnos del plantel, ya sea que se realicen dentro o fuera del establecimiento, informando de estos últimos, oportunamente y por escrito a quienes ejerzan la patria potestad o tutela;
- VIII.** Atender personalmente a través del personal a su cargo, los problemas estudiantiles de su plantel y las peticiones del personal escolar;
- IX.** Representar al plantel que dirige en los actos oficiales, técnicos, sociales y cívicos, así como en las gestiones de carácter administrativo que se relacionen con el mismo;
- X.** Tratar con la representación sindical del plantel que dirige los asuntos relacionados con aspectos laborales, sin perjuicio de la intervención que corresponda a las autoridades superiores;
- XI.** Acordar regularmente con las autoridades el funcionamiento del plantel que dirige, y dar acuerdo al personal a su cargo;
- XII.** Ser conducto inmediato entre las autoridades superiores y el personal a sus órdenes, para todos los trámites relativos al funcionamiento del plantel que dirige.
- XIII.** Colaborar para que la supervisión técnico-pedagógica y administrativa que realicen la Dirección General de Educación Secundaria Técnica y las delegaciones generales de la Secretaría de Educación Pública en los Estados, se desarrollen de acuerdo con las disposiciones normativas correspondientes;
- XIV.** Elaborar anualmente el plan de trabajo del plantel a su cargo, sometiéndolo a la aprobación de la autoridad superior correspondiente;
- XV.** Autorizar con su firma las disposiciones internas, la correspondencia al exterior y certificar los documentos oficiales que expida la escuela bajo su dirección, así como vigilar la seguridad y conservación de dicha documentación;
- XVI.** Custodiar el patrimonio escolar del plantel bajo su responsabilidad, administrar los bienes del mismo y dar cuenta a las autoridades competentes de la Secretaría de los hechos ocurridos dentro del plantel que puedan entrañar la comisión de un delito;
- XVII.** Proponer, conforme a la estructura educativa que le haya sido aprobada, los nombramientos o remociones del personal del plantel a su cargo, con base en las disposiciones legales y administrativas vigentes;

XVIII. Cumplir con las comisiones y actividades propias del servicio, que le señale la autoridad superior y asignar al personal bajo su mando las comisiones específicas que correspondan a la naturaleza de su cargo, necesaria para el buen funcionamiento del plantel;

XIX. Presidir el Consejo Consultivo Escolar del plantel que dirige y las juntas del personal escolar a que convoque;

XX. Convocar, de acuerdo con sus atribuciones, a las asambleas constitutivas de la Asociación de Padres de Familia, de la Sociedad de Alumnos, del Consejo Consultivo Escolar y de las Cooperativas Escolares del Plantel y a las sesiones, actos y reuniones que los reglamentos, manuales e instructivos vigentes le señalen como de su competencia;

XXI. Promover la participación del personal de la escuela en los programas de actualización y capacitación técnico-docente y administrativa que realice la Secretaría de Educación Pública, y

XXII. Las demás funciones que se establezcan en este ordenamiento, en otras disposiciones aplicables o le asignen las autoridades superiores del plantel, de conformidad con la naturaleza de su cargo.

Como podemos ver las funciones que el director escolar debe asumir son complejas por lo que se necesita tener la preparación y la capacidad adecuada para cumplir cabalmente con éstas, aunque aunadas a las ya mencionadas, también debe complementarse con habilidades gerenciales tales como: liderazgo, visión estratégica, trabajo en equipo, entre otras.

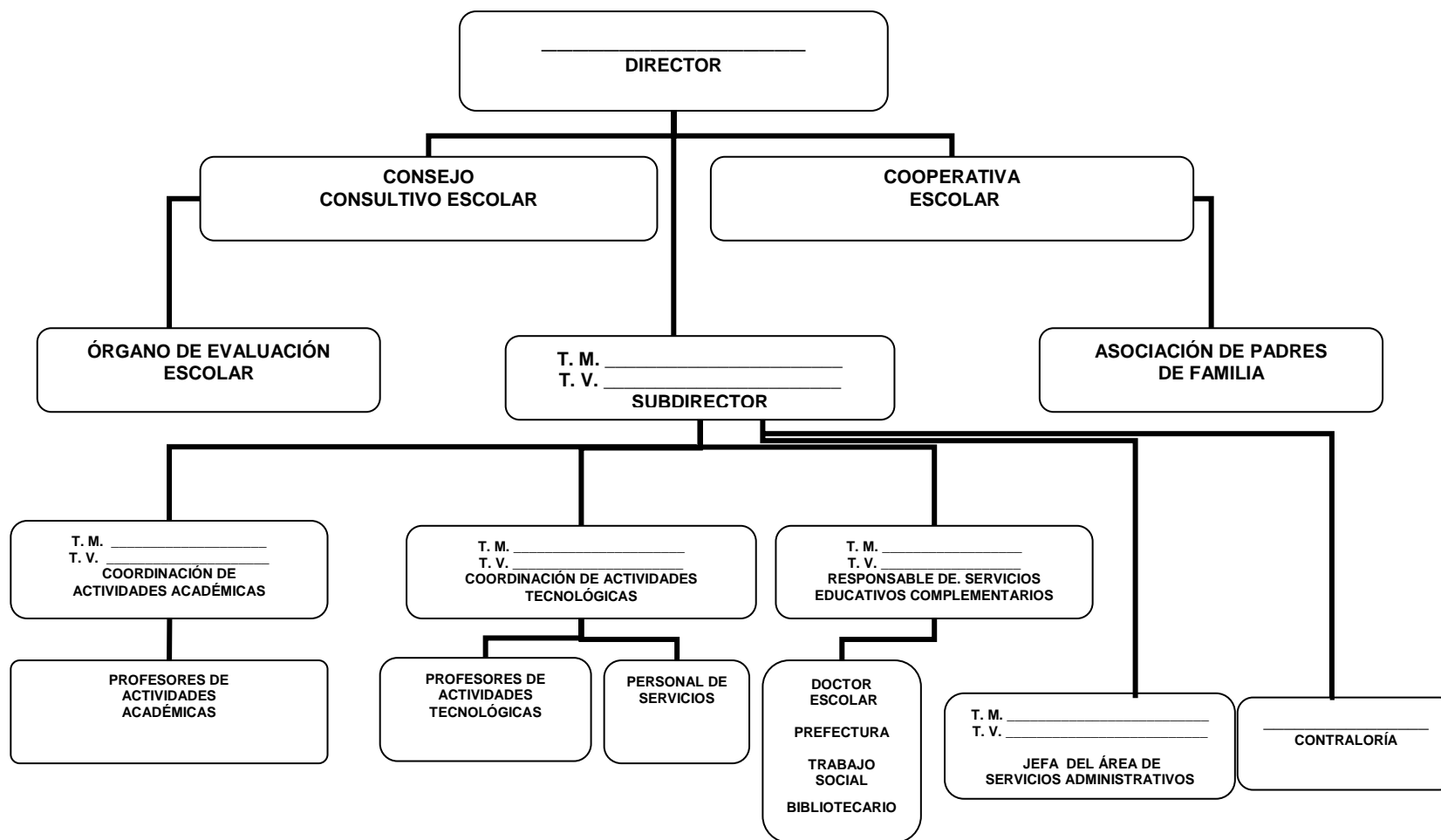
Es importante mencionar que en estos planteles de educación secundaria existen escuelas que cuentan con dos turnos (matutino y vespertino) y cada turno generalmente cuenta con propio su personal, a excepción del director que cubre los dos turnos en caso de que la escuela cuente con ellos.

Los 119 planteles de educación secundaria técnica en el Distrito Federal cuentan con una organización interna de su personal como se muestra en el siguiente organigrama.

SEP

AFSEDF

**DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA
SUBDIRECCIÓN DE ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS EN EL D.F.
Escuela Secundaria Técnica 109**



Si analizamos el organigrama, es obvio decir que el director encabeza a la institución, pero a su vez existen áreas y departamentos perfectamente definidos que están bajo el mando de éste, y que cubren o cumplen tareas específicas dentro del plantel. Cabe destacar que las funciones que tiene encomendadas un director son complejas y de suma importancia para el funcionamiento adecuado de la institución, si bien, un director tiene que pasar por un proceso de ascensos dentro de las escuelas considero que no es suficiente para obtener los conocimientos técnicos necesarios, habilidad y capacidad que se requieren para administrar adecuadamente una institución educativa.

Para poder ser director de un plantel de Educación Secundaria Técnica primero se debe tener experiencia como docente, (los años de servicio no son determinantes en este subsistema) después pasar por el puesto de coordinador, cuya área puede ser la académica, la tecnológica o bien, ser responsable en la de servicios educativos complementarios, más adelante se debe ascender al puesto de subdirector y por último se promociona para llegar a ser director, y cabe destacar que el tiempo para permanecer en cada uno de los puestos no lo determina ninguna norma, sino de la buena relación que se pueda llegar a tener con el personal directivo o con funcionarios de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica. Es importante mencionar que existen otros puestos en los que se puede seguir ascendiendo después del puesto de director, pero esto es fuera de los planteles, (como jefes de enseñanza y supervisores) por lo que para nuestro particular interés no es relevante analizar.

Sólo por poner un ejemplo contrastante de lo anteriormente mencionado, en la escuela donde laboro tuvimos un director que a los 14 años de servicio y 32 años de edad, además de no contar con una carrera de licenciatura terminada, pudo llegar al puesto de director por méritos o motivos desconocidos y por otro lado otra persona del mismo plantel que fue subdirector, llegó al puesto de director casi a los 40 años de servicio y cuando contaba con más de 60 años de edad.

Para terminar este capítulo, podemos concluir que en el subsistema de Educación Secundaria Técnica no funciona el sistema escalafonario de promoción del personal,

tampoco existe un proceso claro de promoción y selección para llegar a los puestos directivos en los planteles y mucho menos si no existe un programa especial de capacitación previa para lograr preparar al personal para estos puestos tan importantes en el desarrollo de estas instituciones, por lo que desde la óptica de la administración educativa me permito plantear la siguiente hipótesis:

Todo elemento integrado a una organización requiere estar preparado, ser reclutado, ser seleccionado, adiestrado y capacitado para su trabajo y sobre todo ser evaluado con frecuencia en función del puesto que desempeña (situación que no sucede en la mayoría de las instituciones públicas), por lo consiguiente, dependiendo de las funciones que tenga que desempeñar el personal, se requiere gente con cierta preparación académica, habilidades y destrezas adecuadas, experiencia, iniciativa y en general estar en óptimas condiciones para dicho puesto, la función del director de un plantel educativo tiene una gran responsabilidad y una tarea trascendental en el cumplimiento de los objetivos y propósitos de dicha institución, por tal motivo, se deduce que si se busca preparar, capacitar, evaluar e implementar un programa que permita profesionalizar el trabajo y la función que actualmente desempeñan los directores en el subsistema de Educación Secundaria Técnica, se podría aspirar a mejores resultados en la optimización de recursos, mejores condiciones laborales en los planteles, contar con un ambiente propicio para desarrollar armónicamente las actividades escolares y, lo más importante, obtener mejores resultados académicos en los alumnos mediante la correcta aplicación y ejecución de la administración y gestión escolar en los planteles.

CAPÍTULO II

Marco teórico y metodológico

2.1 Administración y orígenes de las teorías administrativas

En la actualidad la administración representa la actividad de “interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la manera más adecuada a la situación”.⁶

La administración, tal y como la conocemos en la actualidad, es el resultado de las aportaciones de diversos pensadores de nuestra historia, ellos con sus diferentes enfoques fueron dando forma al campo administrativo, entre ellos cabe mencionar los aportes de Frederick Taylor y Henri Fayol, como los precursores de la administración, destacando de manera general los principios, funciones y características de la administración.

Frederick Taylor conocido como “el padre de la administración” y su discípulo Henri Fayol, ambos fueron los que con sus respectivos estudios, derivaron las primeras teorías administrativas.

Frederick Taylor plantea en su teoría de administración conocida como “teoría científica de la administración” los cuatro principios universales de la administración, que han sido resumidos por Chiavenato como:

1. Principio de planificación.
2. Principio de preparación.
3. Principio de control.
4. Principio de ejecución.

⁶ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría de la administración*, Colombia, (1995), pp. 1-3.

Al proponer su teoría, Taylor pretendía desarrollar una teoría administrativa basada en el planteamiento de que el máximo bien de toda organización pueda surgir a través de la cooperación de la gerencia, los trabajadores y con la aplicación de métodos científicos en todos los esfuerzos comunes.

Henri Fayol también pretendía demostrar que con previsión científica y métodos adecuados de gerencia, los resultados satisfactorios en la administración de toda organización eran inevitables. Ahora bien, basándose en los principios de Taylor, Fayol menciona que el proceso administrativo consta de cinco funciones universales que pueden ser localizadas en cualquier trabajo de administración y en cualquier nivel o área de actividad de cualquier empresa. Estas funciones administrativas de Fayol quedan bien resumidas por Chiavenato como las siguientes:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación y
5. Control

Cabe hacer énfasis que son estas cinco funciones las que en la actualidad han llegado a formar parte importante del proceso administrativo, aunque para asegurar que estas funciones se den de la mejor manera posible, Fayol también propone integrar ciertas condiciones y reglas restringidas al personal, defendiéndolas como los catorce principios generales y universales de la administración, los cuales Chiavenato presenta de la siguiente forma:

1. La división del trabajo
2. La autoridad y responsabilidad
3. La disciplina
4. La unidad de mando
5. La unidad de dirección
6. La subordinación de los intereses

7. La remuneración del personal
8. La centralización
9. La jerarquía o cadena escalar
10. El orden
11. La equidad
12. La estabilidad y duración del personal
13. La iniciativa
14. El espíritu de equipo

Al definir tanto las funciones, como estos principios de la administración, en realidad Fayol propone el carácter general de ambos; con el cual son aplicables a cualquier organización para el logro eficaz y eficiente de los objetivos. En consecuencia, realmente han sido los estudios de Fayol, basados en la administración científica de Taylor, los que han tenido mayor influencia en la actual conceptualización de la administración⁷.

Retomamos las aportaciones de Taylor y Fayol, porque considero que es importante manejarlas como un preámbulo para entrar en materia de la administración, sin embargo, es conveniente mencionar que aunque sabemos que en la actualidad existen infinidad de teorías y estudios sobre administración, debemos reconocer que en su mayoría todas derivan de las aportaciones de Taylor y Fayol con adaptaciones a diferentes situaciones, problemáticas o enfoques que cada autor maneja, para nuestro estudio en particular, sólo citaremos y analizaremos a algunos autores que se enfocan a la administración educativa en general y en particular a los que manejen la función directiva como un factor principal en el funcionamiento de las organizaciones, por lo que, a continuación definiremos a la administración educativa y citaremos algunas aportaciones de distinguidos autores en el área, con la finalidad de ampliar más nuestro panorama en esta materia.

⁷ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría de la administración*, Colombia, (1995), pp. 90-93.

2.2 Administración educativa

Una de la más recientes especialidades derivada de la administración general, es la administración educativa que se distingue, como el ramo que se ocupa de la dirección y el control de los sistemas educativos. En general, esta disciplina tiene la función de promover el mejoramiento de la calidad de la educación, mediante funciones tales como la formalización de políticas educativas, el estudio y el planteamiento de las necesidades de centros escolares, profesores, alumnos, etc., y la organización y graduación de niveles de responsabilidad, de coordinación de actividades.

La administración educativa tiene como objeto de estudio al campo educativo y las instancias involucradas. Por lo tanto, al tratar la educación como el proceso de desarrollo humano se deberá considerar su importancia decisiva para la sociedad, así como es importante considerar la relevancia que existe en la relación entre educación y la sociedad y las influencias entre ellas. La administración educativa tiene la responsabilidad de administrar los recursos, ordenar y organizar las actividades que se desarrollen en las instituciones educativas con el fin de alcanzar los propósitos y objetivos de cada organización. Esta tarea estará acompañada del manejo adecuado de un equipo de trabajo que este orientado a encaminar y unir sus esfuerzos en beneficio de dos objetivos, que la institución marche adecuadamente y al mismo tiempo cumpla con sus metas.

2.2.1 Aportaciones de diferentes autores sobre administración educativa, la función directiva y temas afines a la investigación.

Según **Larocca, H. y Vicente, M. (1995)** el trabajo del administrador (director o gerente) productivo, eficaz y eficiente es vital para que las organizaciones cumplan sus objetivos, de lo contrario su ineficiencia, ineficacia y la falta de productividad harán que se desperdicien los talentos, recursos y que se desaprovechen las oportunidades tanto en las organizaciones públicas como en las privadas y tengan o no fines de lucro.

Ambos autores reafirman lo que ya se ha manifestado a lo largo de la investigación, puesto que afirman que la administración es una técnica para la dirección de las organizaciones aplicable en la búsqueda de productividad, eficacia y eficiencia, en las diversas áreas de la organización. Es una técnica aplicable para generar capacidad para transformar objetivos en resultados, es decir, optimizar en algún aspecto el funcionamiento de un sistema social determinado: productividad, beneficio social, lucro, satisfacción de clientes o usuarios, etc. Concebida de esta manera, la **ADMINISTRACIÓN** se convierte en una disciplina con valor estratégico para el cumplimiento de los objetivos, el desarrollo óptimo de las actividades, el mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las organizaciones.

Del mismo modo aseguran que un **ADMINISTRADOR** (director), es un individuo que dirige una organización (pública o privada) que se ha asignado a su cargo, es alguien que tiene responsabilidad para coordinar actividades, organizar el trabajo propio y el de los individuos bajo su dependencia, establecer adecuada comunicación, asignar recursos, resolver conflictos, efectuar negociaciones, motivar al personal, tomar e implementar decisiones y evaluar las acciones realizadas por el grupo en un escenario dinámico y complejo.

Y por último dicen que para obtener niveles satisfactorios de productividad y buenos resultados en general, es necesario estudiar la actividad del administrador (director) con sentido realista y que éste advierta la complejidad de las organizaciones, del medio, la multiplicidad de las relaciones que hay que tener en cuenta y su propia complejidad. Es una demanda que exige universalidad, pluralismo intelectual y **formación muy amplia**, que contrasta con la pretendida especialización que muchos plantean para la disciplina administrativa.⁸

Por otro lado, **Domínguez, G. y Mesanza, J. (1996)** definen a la administración de la educación como la actividad pública que, dentro de la administración general de cada estado gestiona o administra la educación en distintos niveles de responsabilidad.

⁸ Larocca, Héctor, Vicente, Miguel, *Dirección de organizaciones*, Buenos Aires, (1995), pp. 19-20.

La administración de la educación, es responsable de la institución básica de la realidad social que es la educación y cobra progresiva importancia y responsabilidad por el hecho de que los países, cuando más avanzados, más interés, medios y demandas exigen a la educación, llegando a ser la institución escolar, el sector más amplio y complejo de la administración pública.⁹

Por su parte, **Pozner, P. (2000)** en su libro *El director como gestor de aprendizajes escolares*, hace un análisis y realiza una nueva propuesta del papel que debe desempeñar el director escolar, en este análisis se comenta que hasta ahora las escuelas se han organizado alrededor del aula en la que el docente desempeñaba la tareas pedagógicas fundamentales de la educación formal, mientras tanto, a los directivos y supervisores se les asignaban diversas papeles para administrar y controlar el cumplimiento de las disposiciones, objetivos y diseños de la administración central.

La evidencia del fracaso de este modelo organizativo lo esta llevando al agotamiento, ya que se trata de un modelo basado en la excesiva jerarquización, que promueve escasos niveles de participación de los agentes involucrados y que muestra una concepción reduccionista de la práctica educativa.¹⁰

Owens, R. (1992) dice que la administración busca el funcionamiento de las organizaciones sin problemas, en este caso, la escuela. El director, en su papel de administrador hace posible el uso de procedimientos y estructuras ya establecidos para ayudar a que la organización alcance sus metas. A los administradores les compete propiamente el mantenimiento de la organización, el conseguir que sus partes interrelacionadas funcionen eficientemente y que, con la debida vigilancia del proceso ya establecido, se vean cumplidos los objetivos. El director como administrador, estabiliza y especifica los fines de la escuela, ayuda a todo el personal a desempeñarse eficazmente en las funciones que logren dichos objetivos.¹¹

Materi, de L. y Bähler, N. (1988) nos hablan de que la administración es una función que utiliza principios, técnicas y prácticas, para establecer conjuntos humanos,

⁹ Domínguez, Guillermo, Mesanza Jesús, *Manual de organización de instituciones educativas*, Madrid, (1996), p. 73-75.

¹⁰ Pozner, Pilar, *El director como gestor de aprendizajes escolares*, Buenos Aires, (2000), pp. 93-94.

¹¹ Owens, Roberts, *La escuela como organización*, México, (1992), pp. 10-11.

estructuras de esfuerzos cooperativos con el propósito de alcanzar los objetivos sociales fijados en los sistemas que integran la vida social.

Administrar es manejar los hilos invisibles de la acción hacia la concreción de los objetivos. Los propósitos educacionales servirán de guía a la administración, puesto que el fin de la administración escolar será llevar al sistema a lograr su objetivo social. En países como el nuestro, la función y propósito de la administración escolar será aumentar la eficiencia y eficacia del sistema educativo, facilitar la enseñanza y el aprendizaje, propiciando así, la eficacia y la cooperación entre sus miembros.¹²

Por su parte **Rodríguez, M. (1988)** nos dice, que para que exista una eficiencia y eficacia en la administración escolar, debe de existir un liderazgo institucional generado por el director del plantel. El proceso de trabajo para lograr los objetivos en una institución educativa destinada a lograr las metas con y por medio de seres humanos o en otras palabras la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se planteen, debe de estar comandada por una persona que tenga la capacidad, facilidad de convocatoria, deseo de hacer las cosas, carisma y la aceptación de la mayoría del grupo para poder emprender tan difícil tarea.

Lo que hace funcionar a una organización es, en primer lugar, sus objetivos, ellos son su razón de ser, las organizaciones existen porque muchos objetivos valiosos para el ser humano se logran mejor en conjunto, que con esfuerzos individuales. El principal conductor de ellos, es el primero de la organización, el director, pues su trabajo exige habilidad para integrar los objetivos del grupo con los de cada individuo, no puede suponerse que éstos y aquéllos coincidan absolutamente; cada individuo que integra una organización tiene su propia historia, necesidades particulares, propósitos y anhelos, por lo que el debe de conjugar esos pensamientos y encaminarlos a un solo objetivo, el funcionamiento de la organización.¹³

¹² Materi de L., Bähler N., *Administración escolar planteamiento institucional*. Buenos Aires, (1988), p. 95.

¹³ Rodríguez, Mauro, *Liderazgo (Desarrollo de habilidades directivas)*, México. (1988), p. 48.

Marchesi, A. y Martín, E. (1998) sostienen que la gestión de las escuelas no debe dirigirse sólo hacia su estabilidad, sino también, hacia el cambio, que deriva de las transformaciones sociales, de las propuestas externas de reforma y de los programas internos de innovación. Un cambio cuyas consecuencias son a veces impredecibles y que afecta a la estructura, a los procesos educativos y al papel que han de desempeñar los distintos agentes educativos. La gestión debe de estar orientada a conseguir que la escuela funcione bien para que imparta una educación de mayor calidad. Una buena gestión no es un fin en sí misma, sino que orienta a mejorar la oferta educativa, las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos, la atención a sus intereses específicos y a la coordinación y cooperación de los profesores para impartir una enseñanza más completa para todos los alumnos.¹⁴

Si retomamos todas las aportaciones de los autores antes citados y hacemos una reflexión general, la mayoría considera de vital importancia dos puntos importantes, el manejo adecuado de las instituciones educativas, que depende directamente del buen desempeño de los directores, los autores en sus afirmaciones manejan diferentes términos como: administración escolar, gestión escolar y liderazgo, considerándolos como fundamento principal de sus aseveraciones, los cuales trataremos de ubicar desarrollarlos a continuación para tener una mejor referencia de la materia.

2.3 Administración y gestión escolar

En este apartado, explicaremos y definiremos los términos de administración y gestión escolar, puesto que muchas veces se utilizan como sinónimos o como términos equivalentes a una misma situación, también abordaremos la importancia de acuerdo a su función dentro de un centro educativo.

Todas las acciones administrativas generales tienen el objetivo de racionalizar el trabajo y los recursos, bajo dos principios funcionales muy valorados: la subordinación y la previsibilidad de resultados, por un lado, la administración supone un sistema de tareas rutinarias jerárquicamente dependientes, a través de las cuales se simplifica una realidad compleja, cada persona tiene su jefe y trabaja recibiendo comunicaciones

¹⁴ Marchesi, A., Martín, E., *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Madrid, (1998), pp. 177-178.

oficiales de tipo vertical, la diferenciación social y el reconocimiento de la complejidad de las organizaciones hacen ineficaz cualquier intento de controlar jerárquicamente rutinas y obstruyen toda posibilidad de cambios que no sean pura cosmética.¹⁵

En conclusión, la administración escolar se ocupa básicamente de cuestiones meramente administrativas y de cuestiones logísticas de los recursos de las instituciones escolares, pero desatiende o deja de lado las cuestiones pedagógicas y técnicas de la educación lo que provoca que no exista una concordancia entre los procesos internos de una institución.

Por otro lado, la gestión escolar se refiere a un segmento de la realidad escolar, aquel que corresponde al gobierno, la organización y el funcionamiento de los planteles. El término ha permitido señalar la importancia de vincular las prácticas de organización y administración de maestros y directores con los procesos de enseñanza y aprendizaje en las aulas, en el sentido de construir mejores condiciones organizativas para alcanzar el logro educativo.

Para lograr un avance real en la mejora de la calidad de la educación se requiere una transformación profunda de los esquemas actuales de gestión, que permita incrementar nuestra capacidad de respuesta en la atención eficiente a las necesidades urgentes de las escuelas y a los requerimientos de la sociedad en materia educativa.

En muchos planteles se cuenta con la presencia destacada de directivos que promueven la mejora continua; sin embargo, en otros, los directores han carecido de los recursos técnicos necesarios para apuntalar su capacidad de toma de decisiones, preponderantemente en el ámbito pedagógico, sin descuidar las atribuciones correspondientes a su cargo en la escuela. Fortalecer la escuela significa dotar de mejores recursos técnicos al director, orientados al conocimiento y comprensión de los propósitos, contenidos y enfoques curriculares de educación secundaria, que le permitan impulsar iniciativas de carácter pedagógico entre los maestros.

¹⁵ Arzobispado de Santiago Vicaría de la Educación, *De la Administración Escolar Tradicional a la Gestión Educativa*, (2005), Chile, p. 2.

Así mismo, un director requiere contar con recursos para el ejercicio de la evaluación de la escuela, entre ellos desarrollar habilidades para interpretar y servirse de la evaluación externa como un insumo que fomente el análisis de los maestros sobre sus logros y dificultades, así como de herramientas para la promoción de la autoevaluación escolar. También tendré a que desarrollar habilidades para el establecimiento de climas laborales donde el respeto entre compañeros sea la tónica cotidiana, y donde se fomente entre los maestros la discusión, el análisis, la definición de acuerdos y tareas, así como su cumplimiento.

¿Cómo puede definirse entonces a la gestión educativa? Para comprender las múltiples acepciones del término gestión se han propuesto los siguientes conceptos y términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento y construcción de redes.¹⁶

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa se ve como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. Sólo puede entenderse como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa, de tal modo que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. El concepto gestión tiene que ver con gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en

¹⁶ Arzobispado de Santiago Vicaría de la Educación, *De la Administración Escolar Tradicional a la Gestión Educativa*, (2005), Chile p. 6.

educación; solamente mediante este planteamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que permanentemente toman decisiones. De esta forma, la gestión se relaciona con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o proyecto escolar.

De una manera simple, puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. Para completar la definición de gestión que se está elaborando pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles, pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados, pues la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.¹⁷

Pozner, Pilar (2000) en su libro *“El director como gestor de aprendizajes escolares”* dice que la gestión educativa es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de una escuela, en síntesis la gestión escolar es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con y para la comunidad educativa.



¹⁷ Arzobispado de Santiago Vicaría de la Educación, *De la Administración Escolar Tradicional a la Gestión Educativa*, Chile, (2005), p. 10.

Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para ello la GESTIÓN ESCOLAR:

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

En este nuevo accionar, el equipo directivo, al desprenderse de su obsesión por administrar solamente los recursos, puede encarar el gobierno de la institución escolar o la GESTIÓN ESCOLAR de manera:

- Integral
- Consciente
- Transformadora
- Participativa

Desde otro punto de vista, la gestión escolar, para no ser una construcción arbitraria y aislada, necesariamente tendrá que reconocer su pertenencia a un ámbito social específico, reconocerse como organización social. Así la gestión escolar no se asienta en su propio espacio pedagógico y logístico, sino que fundamentalmente parte de un dominio social que le da sentido y contundencia como proyecto de transformación de los seres humanos.¹⁸

De acuerdo a lo mencionado en este apartado, es importante retomar, determinar y reformular las funciones que los directivos escolares tienen que desempeñar dentro y fuera de los planteles y por otro lado es conveniente resaltar el compromiso que debe de tener un director con la educación, por lo que, a continuación, trataremos de definir y precisar las funciones del director escolar.

¹⁸ Pozner, Pilar, *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*, Buenos Aires, (2000), pp. 70-71.

2.4 Funciones del directivo escolar

En forma general, las funciones son acciones que debe realizar una persona o grupo de personas para lograr un resultado o una parte del resultado total, estas acciones están encaminadas a lograr un objetivo o meta específica para satisfacer una necesidad o culminar con una tarea.

Si hablamos de las funciones del directivo escolar, debemos entender las acciones que el director de una institución escolar debe de realizar para lograr los objetivos específicos y la misión que la escuela tiene a su cargo, obviamente estos objetivos deben obedecer a los principios que la educación demanda y a la eficiencia en el manejo de los recursos con los que cuenta una institución.

La mayoría de los directivos escolares se enfocan al manejo de los procesos escolares en base al precepto de “lo administrable” lo cual los aleja del terreno de lo pedagógico y de la política institucional, asumiendo el papel solamente como un mero organizador y administrador de los recursos de la escuela.

El equipo directivo según **Pickenot y Gimeno, Sacristán (1997)**, que son seguidores de Pilar Pozner, dicen que las funciones directivas son: pilotear la misión educativa pedagógica de la escuela, gestionar y administrar recursos, gestionar y sostener la participación de la comunidad educativa, dominar herramientas y procedimientos específicos. Todas estas funciones se llevan a cabo en todo el ciclo escolar y se dejan escritas en un Proyecto Pedagógico Institucional.¹⁹

El director controla el funcionamiento correcto del centro educativo. Además de las anteriores, la primera función del director será, lograr la unidad en la escuela, porque todas las reglas y metas rectoras de la vida escolar han de partir de la dirección. La segunda función del director debe estar ligada a la comprensión cordial con los profesores, estimulando la colaboración amistosa de todos ellos. Se establecen en las funciones del director muchas cualidades, entre las cuales un director necesita condiciones adecuadas para revelarse y desarrollarse en todas sus actitudes y

¹⁹ Andrade de Anda, Josefina, *Gestión Escolar*, www.universidadabierta.edu.mx, México, (2006), p. 11.

funciones, debe tener un gran equilibrio emocional, social y seguridad personal, porque debe ser absorbido en el seno del grupo escolar, crear un ambiente acogedor, tener una sonrisa discreta, una actitud sencilla, afable y cordial, procurar que los caracteres dotados de cualidades sobresalientes para el mando cristalicen definitivamente y sirvan a la comunidad escolar a la que pertenecen.

Por otro lado, **Urcola, J. (1999)**, en su libro *Dirigir personas en tiempos de cambio* dice que el proceso de dirección comprende diversas fases o etapas que conocemos con el nombre de funciones directivas y que de una forma esquemática son las siguientes:

- **Prever y planificar**

La mejor forma de conquistar el futuro estriba en hacer previsiones inteligentes hoy, y cumplirlas como si fueran posibles mañana. Considerando la previsión como un proceso por el cual un directivo proyecta lo que hay que hacer en el futuro, descubre las posibilidades que se le ofrecen y, según eso, determina unas metas que, siendo realizables por estar basadas en hechos, son suficientemente ambiciosas para garantizar el progreso.

Lo primero que los colaboradores de una organización esperan de sus directivos es una adecuada previsión y una correcta planificación que convierta todo lo previsible en previsto.

La previsión tiene múltiples enemigos que la llevan al fracaso. Así, la imaginación, las buenas intenciones no materializadas en hechos, las hipótesis no verificadas, la actuación por impulsos y la ausencia de planes concretos son algunas de las causas por las que surgen “imprevistos” previsibles.

La previsión requiere determinar “por adelantado” la posible sucesión de las diferentes etapas de nuestro plan. De ahí que la previsión sea la condición preliminar del resto de las funciones directivas estando presente en todos los niveles jerárquicos de una

organización y, en especial, de forma más específica e intensa, en los cargos más elevados.

- **Organizar**

Una vez que se sabe lo que hay que hacer y cuándo hacerlo, es necesario determinar el cómo hacerlo que es la fase correspondiente a la organización. Por organización entendemos el proceso a través del cual un directivo determina los recursos técnicos y humanos necesarios, reparte las tareas entre sus colaboradores, identifica las relaciones e integra sus actividades a fin de conseguir objetivos comunes.

La labor del directivo, en esta fase, es básicamente la de facilitar a sus colaboradores el cómo hacerlo, para lo cual establece la estructura más adecuada, los forma y prepara adecuadamente, elabora las estrategias pertinentes y establece los procesos de delegación correspondientes.

Para que la organización de los recursos sea eficaz es recomendable seguir los siguientes principios:

- **Tener tareas claras.** Asignar a cada colaborador tareas y responsabilidades bien definidas.
- **Unidad de mando.** Ningún colaborador, desde el momento en que ocupa el puesto en la organización, debe de recibir órdenes formales de más de una persona.
- **Respeto a la línea jerárquica.** Un directivo no debe, so pretexto de ausencia del jefe directo o de urgencia extrema, dar órdenes a subordinados de inferiores niveles del que tiene inmediatamente debajo de él.
- **Amonestaciones privadas.** No criticar nunca a un colaborador en presencia de otras personas de rango igual o inferior a él. Tratar en privado, tanto cuando sea posible, las amonestaciones necesarias.

- **Autocontrol.** Todo directivo cuyo trabajo está sometido a una supervisión periódica debe, cuando sea posible, disponer de la ayuda y de los medios necesarios que le permitan verificar por sí mismo la calidad de su trabajo.

Dirigir es también organizarse y organizar a otros.

- **Decidir – Ejecutar**

La esencia de todo directivo es “tomar decisiones”, es decir, poner en marcha aquello que se ha previsto de manera suficiente y se ha organizado adecuadamente. De ahí que la razón de ser de un directivo se halla en la medida que es capaz de asumir riesgos y tomar decisiones. Sin la capacidad y el entrenamiento para decidir, no hay mando ni éste se justifica.

- **Coordinar**

Coordinar es establecer y mantener la armonía entre los proyectos, los medios y las personas empleadas para alcanzar los objetivos, en medio de condiciones permanentemente cambiantes.

Durante la coordinación corresponde al directivo detectar las desviaciones y resolver los imprevistos que vayan surgiendo a lo largo de la actividad laboral, esta es una de las tareas que hay que realizar con mayor atención y delicadeza, ya que una actuación impropia o a destiempo puede producir un efecto desmoralizador difícilmente recuperable.

- **Controlar**

La mayoría de los progresos logrados en la gestión del directivo son debidos a las mejoras introducidas en las técnicas de control, la esencia del control reside en la comparación de los resultados logrados con los considerados como deseables y definidos en el proceso de la previsión.

Los elementos esenciales de todo sistema de control son principalmente: un objetivo previamente determinado y un medio o sistema de medida que pueda ser, cuantitativo. De ahí que lo que no se pueda medir, resulta prácticamente imposible controlar.

El control es una función directiva, no delegable. Es importante lograr los objetivos propuestos, pero también lo es aprender de los éxitos y fracasos, si hemos logrado superar nuestras previsiones analicemos sus causas y tratemos de repetirlas, por el contrario, si hemos quedado por debajo, veamos la forma de que en la próxima ocasión corrijamos nuestros defectos y así obtengamos experiencia para desarrollar nuevas metas con mayor eficacia.

Por último, si las metas han sido logradas no olvidemos felicitar a nuestros colaboradores y, si no lo han sido, tratemos de alentar que lo consigan en la próxima ocasión.²⁰

2.5 El director como líder de la institución

Un líder tiene que actuar de forma tal que no sólo impulse la realización de la tarea sino que logre también la cooperación de sus seguidores a través de la movilización de la suposición básica adecuada. Un directivo debe lograr los mejores resultados con los recursos de que dispone real o potencialmente: dinero, tiempo, materiales y personas. Para tener éxito un directivo debe de manifestar cualidades de líder y utilizar técnicas de dirección apropiadas a la tarea del grupo que dirige. Sin embargo, algunos líderes sirven mejor para inspirar a sus seguidores y para dirigir “ideológicamente” una institución que para administrarla; otros directivos, en cambio, son mejores administradores en el sentido que aplican técnicas eficaces de dirección, que líderes ideológicos.

Algunos líderes y directivos son más efectivos en grupos pequeños que en los numerosos; otro tipo de líderes son capaces de inspirar a las masas, pero son poco respetados por sus seguidores inmediatos. En otras palabras, debido a que ser líder no

²⁰ Urcola, Juan, *Dirigir Personas en Tiempos de Cambio*, Madrid, (1999), pp. 30-36.

es necesariamente sinónimo de ocupar un cargo y ser líder de un grupo pequeño no es lo mismo que serlo de un grupo numeroso, no pueden establecerse fronteras claras de liderazgo y dirección a nivel de conducta manifiesta. Cualquier institución cuyos directivos no ejerzan un liderazgo en la realización de sus tareas, se encuentra con obvias dificultades para alcanzar sus objetivos. En este sentido, en cualquier tipo de institución los directivos necesitan comprender los problemas de liderazgo, y cobrar una particular conciencia sobre aquellos tipos de liderazgo que se oponen a su ejercicio de dirección.²¹

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, es la referencia dentro de un grupo, el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe, el jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica, el líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que a su vez ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder. Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos: consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa o institución, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro, es una persona que mira a largo plazo, que marca objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

²¹ Rice, Albert K., *Aprendizaje de liderazgo*, Barcelona, (1985), p. 36.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la institución como el particular de cada uno de sus miembros, consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización, ésta terminaría por rechazarlo, pues una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos, el líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje, una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede, para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee, algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.²²

La calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez 2001). En el artículo publicado por Hallinger y Heck (1996), en el que se revisan más de 40 investigaciones que analizaban las relaciones entre dirección y eficacia escolar se afirma que la actividad de los directivos incide, de una manera medible aunque indirecta, sobre el rendimiento académico de los alumnos. Los resultados de dicho estudio coinciden con otras revisiones sobre el mismo tema (Bridges, 1982; Leithwood y Montgomery, 1982; Leithwood y otros, 1990) y justifican el interés despertado por la figura del director.²³

Influir en alguien es tan importante que se considera la esencia del liderazgo, la influencia es el poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de otra persona para lograr un objetivo, el poder, la política y la negociación son formas de influir en los demás. El poder es central para el liderazgo efectivo, la capacidad para influir sobre otras personas, en las organizaciones esto significa la capacidad de hacer que ocurran las cosas o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros.

²² <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-1.htm>, *Curso de liderazgo*, (2006), pp. 1-5.

²³ Cuevas, Mercedes, Díaz, Francisco, *El liderazgo educativo en centros de secundaria*, en revista Iberoamericana de educación, España, (2006), p. 1.

2.6 Consecuencias y repercusiones de la función directiva escolar

El director del plantel de educación secundaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública. 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.²⁴

Montaner, R. (2000), Dice que el directivo es aquel que asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la organización alcance de forma satisfactoria los objetivos establecidos. Esta definición pone de relieve el aspecto “humano” de la dirección y por tanto, las competencias que al directivo se le atribuyen en lo que se refiere el mando, la motivación, la delegación de funciones, la organización, etc.

En definitiva la misión principal del directivo consiste en conseguir los objetivos de la organización a través y con ayuda de su equipo de colaboradores. El directivo debe de partir de unos conocimientos especializados, técnicos o profesionales. Además de adquirir y desarrollar técnicas de dirección que le ayuden a desempeñar su correctamente su función. Como director también debe de conocer el ambiente en que actúa, que incluye factores tales como los efectos de los cambios de la organización, conflictos, motivación, poder y política. También se deberá cumplir una serie de responsabilidades que se enumeraran a continuación:

1. Conocer en trabajo que deben realizar el equipo y él como director.
2. Ejercer correctamente los principios y dotes de la dirección.
3. Mantener una comunicación efectiva con su equipo de trabajo.
4. Servir de enlace y cooperación.
5. Procurar seguridad a sus colaboradores.
6. Incidir en la formación y desarrollo de su equipo.
7. Propiciar un armónico y agradable ambiente de trabajo.

²⁴ SEP, *Manual del director de educación secundaria*, México, (1987), p. 18.

8. Saber dar órdenes y facilitar su ejecución.
9. Reconocer el trabajo bien hecho y motivar al personal.
10. Mantener la imparcialidad.
11. Promover la iniciativa.
12. Solucionar problemas y tomar decisiones.
13. Mantener la cohesión en el equipo.
14. Delegar autoridad y funciones a su equipo de colaboradores, y
15. Procurar satisfacer las expectativas del usuario, cliente o persona la cual utiliza el servicio que la organización brinda.

El directivo eficaz debe ser capaz de autoanalizarse y reflexionar sobre sí mismo, de una forma abierta y sincera, capaz de plantearse y contestar continuamente preguntas como las siguientes:

1. ¿Mis motivaciones están dirigidas en buena parte a ser un buen directivo?
2. ¿Tengo las suficientes capacidades y habilidades para el puesto?
3. ¿Aspiro cada vez más?
4. ¿Me actualizo de forma permanente?

El directivo debe desarrollar la capacidad para utilizar sus recursos e identificar sus puntos fuertes y sus puntos no tan fuertes, para que cambie lo que no resulta eficaz, por mecanismos que se conviertan formas de mejora constante.

Por otro lado, **Pérez, L. (1997)**, dice que todo director debe de tener tres capacidades para desarrollar en una organización:

1. Un directivo tiene que conseguir que la organización sea eficaz, es decir, que logre los resultados o metas propuestas, su capacidad para esos logros es la que se denomina **capacidad estratégica**.
2. También tiene que conseguir que su organización sea atractiva, es decir, que el personal pueda satisfacer necesidades y servicios a través de lo que se hace en la organización, a esta cualidad le llamamos **capacidad ejecutiva**.

3. Un directivo tiene la necesidad de tener una tercera cualidad que es la **capacidad de liderazgo**, el liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan sólo de que se realicen ciertas tareas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas tareas sean más o menos atractivas para las personas que las han de realizar, busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes, trata de mantener y hacer ejercer la unidad de la organización. El líder enseña a quienes dirige a valorar en sus acciones cómo afectan éstas a otras personas, para que sean capaces de autocontrolar su comportamiento, adaptándolas así a las necesidades de los usuarios de esas acciones y servicios.²⁵

2.7 Preparación y perfil que debe de tener un director

Los Administradores educativos deben ser profesionales responsables, comprometidos a fortalecer las instituciones educativas de cara a los retos que demanda la educación. Sensibilizados con la problemática social producto de las transformaciones políticas, económicas sociales y culturales generadas por el fenómeno de la globalización, consientes del trascendental papel que tienen como responsables de dirigir el destino de las instituciones educativas.

El administrador educativo o director de las escuelas debe de contar con cualidades y conocimientos que se deberán desarrollar a lo largo de su experiencia pero sobre todo con la preparación requerida para desarrollar las habilidades y destrezas necesarias y así desempeñar correctamente sus funciones, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. El liderazgo.
2. Excelentes relaciones humanas.
3. Capacidad para la toma de decisiones.
4. Capacidad para la resolución de problemas.
5. Compromiso social.
6. Solidez en sus principios éticos y morales.

²⁵ Garrochotegui, Antonio, *Manual de liderazgo para directivos escolares*, Madrid, (1997), pp. 16-17.

7. Alto sentido de responsabilidad.

Además de poseer y desarrollar estas capacidades, habilidades y destrezas el director deberá:

1. Conocer y dominar los fundamentos teóricos propios de la administración educativa.
2. Realizar estudios técnicos para determinar normas y procedimientos que mejore el que hacer administrativo.
3. Dominar los diferentes instrumentos tecnológicos que le permitan desarrollar esquemas educativos relativos a la gestión administrativa.
4. Desarrollar procedimientos necesarios que permitan utilizar estrategias de control y evaluación sistemáticas que garanticen la consecución de los fines de la educación y los objetivos y metas institucionales.
5. Ser el líder e influir positivamente en el equipo de trabajo de una institución educativa mostrando altos principios éticos en su quehacer profesional.
6. Elaborar proyectos administrativos curriculares y llevarlos a la ejecución.

Por otra parte, el campo de trabajo para los administradores educativos lo conforman todas aquellas instituciones educativas de enseñanza formal y no formal públicas y privadas, por lo que su función no es simple y homogénea puesto que esto dependerá de la institución o empresa en la que se desarrolle. Lo que sí podemos afirmar es que de la función y desempeño de los administradores educativos dependerá el desarrollo, crecimiento y satisfacción de las metas y objetivo de cada una de las empresas e instituciones educativas, ya sea públicas o privadas.

El estudio comparado sobre los modelos de dirección en Europa y EE.UU. (Debón, 1996) pone de relieve que en casi todos los países se exige, o por los menos se tiene en cuenta, una formación específica previa a los candidatos a Directores Escolares; además, la experiencia en el cargo y los años como profesor suelen ser

unánimemente valorados. Pues bien, el caso mexicano es peculiar, ninguno de estos dos aspectos es requisito fundamental; ni tampoco se realiza un riguroso y completo sistema de selección.²⁶

2.8 Importancia de implementar un buen proceso de selección y concurso para ascender a los puestos directivos

La selección de personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva, la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo o un puesto específico y desempeñarlo de la mejor manera posible.²⁷

En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos y el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

La selección de personal, es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa o institución, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. La adecuación del hombre al cargo, y
2. Eficiencia y eficacia del hombre en el cargo.

Retomamos los párrafos anteriores del libro *Administración de recursos humanos* de Idalberto Chiavenato, porque considero que esta es la causa principal de nuestro

²⁶ Sáenz, Oscar, Universidad de Granada & Santiago Debón Lamarque, Universidad de Jaén, *Revista electrónica inter universitaria de formación del profesorado*, Vol. 1 Núm. 1, España, (1998), p. 1.

²⁷ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Colombia, (1999), p. 238.

problema planteado, dicho autor en este libro explica la importancia del proceso de reclutamiento y selección del personal, y resalta que para que las organizaciones alcancen la eficiencia y eficacia deseada, se debe de partir, por ubicar a las personas en los puestos correctos, la improvisación y la falta de un programa claro de selección de personal en una organización, traerá como consecuencia ineficiencia, ineficacia y en general malos resultados a la organización.

La selección de personal busca las mejores cualidades de los candidatos al puesto, como por ejemplo: la capacidad para el desempeñar el puesto, la preparación académica y técnica, las habilidades y destrezas necesarias para el manejo de determinadas áreas o tareas, la disposición al trabajo, entre otras, para nuestro particular problema, el ascenso y selección del personal directivo de los planteles de Educación Secundaria Técnica es algo que se tiene corregir si se busca obtener mejores resultados educativos en estos planteles.

El ascenso y promoción de los directivos de Educación Secundaria Técnica, responde a la experiencia que se tiene como maestro principalmente, los directores no son especialistas en las áreas de administración de recursos humanos, financieros, materiales y mucho menos en administración educativa, si retomamos lo que dice Chiavenato, que la selección consiste en buscar a la persona adecuada para cada puesto y que en esta búsqueda se toman en cuenta aspectos como la preparación, capacidad, habilidades y destrezas necesarias para el trabajo, en secundarias técnicas y en general en todas las instituciones de educación básica estamos ante una situación en la cual no se está cumpliendo con ese proceso tan importante.

Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión del personal para ese puesto. La selección debe de mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe de cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.²⁸

²⁸ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Colombia, (1999), p. 239.

Para **Bohlander, Snell y Sherman (2000)** en su libro *Administración de Recursos Humanos*, la selección del personal es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas y además las organizaciones triunfan o fracasan en razón de los talentos de sus empleados, entonces los directores o gerentes influyen directamente en ello por medio de las personas que contratan, ya sea que hablemos de una compañía grande o de una pequeña, al contratar a los empleados de mejor calidad y a los más brillantes sentamos una base sólida para la excelencia.²⁹

La selección de empleados se ve como un método para mejorar la eficiencia en la administración a través de la adquisición de trabajadores con los deseados conocimientos, aptitudes y habilidades, para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Casi todos los jefes de las instituciones de gobierno, tanto a nivel federal como estatal, figuran entre los nombramientos políticos, esto quiere decir que no se les nombro según el resultado de un examen competitivo, y que generalmente estos individuos, desempeñan sus cargos a la satisfacción y en conveniencia de los funcionarios que los nombraron.³⁰

Lo mencionado en el párrafo anterior, es el problema principal de la mayoría de las instituciones públicas y en especial las educativas, puesto que las personas que están desempeñando los puestos directivos de estas organizaciones no tienen la preparación, y la capacidad para dirigir una institución pública y mucho menos educativa, más bien su desempeño se rige por tener contento a su jefe inmediato que fue el que lo puso en el cargo y dejan de lado su verdadera misión que tienen con la institución que representan y dirigen.

Después de haber analizado y reflexionado con lo que cada uno de los autores citados plantea, esta investigación tiene el propósito dar a conocer una propuesta para que en el subsistema de Educación Secundaria Técnica, se pueda implementar un proceso de selección, capacitación y promoción para asignar los puestos directivos, porque, como ya lo fundamentamos a lo largo de esta investigación la sola experiencia que se adquiere como profesor, no es suficiente para enfrentar la tan complicada e importante

²⁹ Bohlander, George, Snell, Scout y Sherman, Arthur, *Administración de recursos humanos*, México, (2000), p. 172.

³⁰ Klingner, Donald, *La administración del personal en sector público*, México, (2001), p. 211.

tarea de la función directiva. En el siguiente capítulo y último de este trabajo de investigación, daré a conocer una alternativa para que el personal que aspire a los puestos directivos en Educación Secundaria Técnica, pueda prepararse y capacitarse antes de asumir el puesto, tomando en consideración los elementos necesarios para el mejor desempeño de sus tareas ya como directivos en las escuelas, buscando al mismo tiempo eficiencia y eficacia en los resultados académicos de los educandos de estos planteles educativos.

CAPÍTULO III

Propuesta

3.1 Introducción a la propuesta

La constante preocupación que existe porque la educación pública cada día sea mejor, nos obliga a buscar nuevas formas de concebir a la educación, sin embargo, siempre se hace referencia a la modificación de planes de estudio, actualización y capacitación para la planta docente, mejor financiamiento e infraestructura de las escuelas y difícilmente se habla de mejorar la administración y gestión de la educación en los planteles.

Si hacemos referencia a las dos últimas reformas que se le ha hecho a la legislación de la educación básica y, en particular, a la educación secundaria, la administración y gestión de los planteles no ha sido un tema en la cual se centre la discusión, por que se considera un tema no relevante o relevante, pero no prioritario.

En la reforma de 1993 con el Programa para la Modernización de la Educación Básica, los tres principales objetivos eran los siguientes:

1. Reformulación de los Planes y programas de estudio.
2. Federalismo y financiamiento de la educación básica.
3. Revaloración del magisterio.

De manera general la nueva reforma planteaba una necesidad de modificar y actualizar los planes y programas de estudio, con la finalidad de adaptarlos a las nuevas expectativas de nuestro país. El federalismo educativo promovía que el gobierno federal deslindara la responsabilidad de la educación a los Estados con el fin de tener una

mejor atención a las necesidades de los planteles a nivel nacional. Y, por último, la revaloración del magisterio tenía como propósito general ayudar a mejorar las condiciones económicas de los profesores, así como también apoyar a la actualización y superación de los mismos.

Con el presente gobierno (2000-2006) se propuso una iniciativa de reforma a la educación secundaria, la cual después de ser presentada, analizada por autoridades y maestros tuvo un rotundo rechazo, por lo que se sometió a una consulta nacional para su aprobación, dando como resultado una amplia participación de maestros y sus representantes sindicales, instituciones y organismos académicos reconocidos, investigadores y especialistas prestigiados, entre otras instancias y actores involucrados en la educación secundaria, señalando la necesidad de realizar en ella cambios de fondo, tomando en cuenta las siguientes líneas de acción:

1. El desarrollo de un amplio programa de información, capacitación y asesoría técnico-pedagógica para docentes y directivos.
2. El funcionamiento efectivo de un sistema nacional de formación, capacitación, actualización y superación profesional a corto, mediano y largo plazos sobre los diversos temas que los maestros y directivos requieren para el desempeño de sus funciones.
3. El mejoramiento del plan y los programas de estudio propuestos para avanzar hacia la articulación de la educación básica.
4. La inclusión de tecnología como asignatura del currículo nacional, considerando las particularidades de cada modalidad y los campos tecnológicos que se imparten.
5. Renovar el modelo pedagógico de la telesecundaria atendiendo las necesidades de actualización de materiales, formación inicial y continua de docentes y renovación de la infraestructura y el equipamiento.
6. Mejorar los modelos de gestión escolar y del sistema para apoyar los procesos de planeación, evaluación y acreditación. Especialmente, se revisará el Acuerdo 200 sobre la evaluación del aprendizaje. Se implantará el servicio de asesoría

académica a las escuelas para fortalecer el trabajo de asesoría técnico-pedagógica y de supervisión escolar.

7. Actualizar el marco normativo que regula el funcionamiento y gobierno de las escuelas considerando, entre otros aspectos, el tiempo y el espacio para el desarrollo del trabajo colegiado, la congruencia entre los perfiles de los maestros y la función que se les asigne, la ubicación gradual de los maestros en un solo centro de trabajo y la reducción paulatina del número de alumnos por grupo.
8. Fortalecer la infraestructura escolar y dotar a los centros escolares del equipo y materiales de apoyo necesarios para que respondan a las exigencias de la reforma.
9. Constituir consejos consultivos interinstitucionales para la revisión permanente y mejora continua de los programas de estudio.
10. Impulsar estrategias para la innovación pedagógica y el fortalecimiento de otras actividades educativas de los docentes para atender las nuevas demandas de la escuela secundaria.
11. Asegurar los fondos financieros necesarios para la reforma, su seguimiento y evaluación.
12. Garantizar que los cambios que implique cualquier proceso de reforma no afecten los derechos laborales y profesionales de los trabajadores de la educación.

Esta última reforma para educación secundaria aprobada y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo del 2006, retoma la necesidad de implementar un programa de capacitación y asesoría técnico-pedagógica para docentes y directivos, lo que indica un avance importante, además de ser un respaldo y fundamento para los fines de esta investigación, la parte más significativa de la reforma para este trabajo, es que por primera vez se considera la necesidad de capacitar a los directivos de los planteles educativos y aunque no se plantea de manera clara cómo se va a realizar, sirve como referencia para dar pie a nuestra propuesta de implementar un programa integral de selección, capacitación y concurso para llegar a los puestos directivos en los planteles de Educación Secundaria Técnica.

Esta propuesta buscará conjugar mi experiencia profesional en educación secundaria, desde la perspectiva del Administrador Educativo y al mismo tiempo retomará los fundamentos teóricos y metodológicos de los autores citados en el capítulo anterior, con el fin de promover la profesionalización de la función que realizan los directivos en los planteles de Educación Secundaria Técnica.

3.2 Fundamentación de la propuesta

La clave para desarrollar cualquier programa viable deberá considerar diversos factores que darán certidumbre y respaldo a todas las acciones que se vayan a implementar, para iniciar se deben definir los objetivos o metas a las que queremos llegar para que éstos den sentido claro de lo que queremos conseguir o alcanzar. En el caso de nuestra propuesta los objetivos son los siguientes:

1. Como objetivo general, se buscará implementar un programa de selección, capacitación y concurso para llegar a los puestos directivos en Educación Secundaria Técnica.

Este objetivo general a su vez desprende los siguientes objetivos particulares:

1. Preparar y capacitar a las personas que aspiren a los puestos directivos en los planteles de Educación Secundaria Técnica.
2. Crear un sistema de igualdad, equidad y competencia para que las personas que deseen participar lo puedan hacer y las personas que lleguen a dichos puestos sean los mejores y más capacitados.
3. Incentivar y motivar al personal de Educación Secundaria Técnica a la constante superación, preparación y actualización en los campos de la Educación y administración escolar principalmente.
4. Crear un sistema escalafonario más acorde y dinámico a las necesidades de las instituciones educativas.
5. Fortalecer la experiencia profesional de los maestros que aspiren a los puestos

directivos en los campos de gestión, administración, organización y planeación escolar, en administración de recursos financieros, materiales y humanos, en temas tan importantes como liderazgo, política educativa, manejo de grupos, entre otros, que ayuden a un mejor desempeño de su función.

6. Evitar el mal manejo de los funcionarios de la educación secundaria técnica para la asignación de los puestos directivos.
7. Garantizar un adecuado manejo y administración en los planteles de Educación Secundaria Técnica.
8. Y, por último, promover mejores resultados educativos en los planteles de Educación Secundaria Técnica, a partir de una correcta aplicación de la gestión y administración educativa en las escuelas, propiciando como consecuencia ambientes adecuados de trabajo, eficiencia en el manejo de los recursos, liderazgo y compromiso por parte de los directores y sobre todo crear mejores condiciones para que los educandos puedan desarrollar sus actividades escolares con eficacia.

Es sabido que fijarse metas altas y conseguirlas son dos cosas distintas, sin embargo, como administradores debemos recordar que todo proceso administrativo tiene diferentes etapas para su operación, nuestra propuesta está encaminada a cubrir sólo la primera etapa de este proceso, la planeación, aunque desde esta primera etapa deberán delimitarse y estipularse la forma de organización, dirección, coordinación y control que se establecerá para la implementación de dicho programa.

La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que proponen y al futuro resultado de las decisiones del presente; las soluciones a los problemas o a los planes de acción deben buscarse de acuerdo con los problemas actuales y con visión de futuro. Los pronósticos y la investigación realizados cuidadosamente son las claves de la planeación correcta y la selección final de un plan específico debe basarse en criterios que tengan validez en el presente y futuro.³¹ Nuestra propuesta es, pues, una forma de resolver un problema actual de la educación, para esperar mejores resultados en un futuro.

³¹ Gómez, Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, México, 2004, p. 3.

3.3 Presentación de propuesta

El programa parte de la idea de crear un departamento especializado en implementar un control y capacitación adecuada para los profesores que busquen llegar a ser directivos de un plantel de Educación Secundaria Técnica, éste podría llamarse: **Departamento de promoción y capacitación para el personal directivo**, su función principal sería la de preparar al personal docente, para que en un futuro pueda llegar a los puestos directivos con los elementos necesarios.

Sabemos que muchas personas podrían pensar que para eso existe una Comisión Mixta de Escalafón, sin embargo, como ya se planteó en el primer capítulo, en el subsistema de Educación Secundaria Técnica nunca ha funcionado de una forma correcta y además en otros subsistemas en donde se supone que sí funciona el escalafón, resulta un proceso no equitativo, puesto que los requisitos que se establecen para poder participar en una promoción, limita a muchos maestros.

Por otro lado, el puntaje que se requiere para ir avanzando en el escalafón es resultado de su desempeño en su función como profesor, de su antigüedad, de su preparación y actualización como profesor y no existe un proceso de capacitación y especialización para los puestos inmediatos (coordinador, subdirector y director).

A continuación explicaremos las funciones que el **Departamento de promoción y capacitación para el personal directivo** tendría que realizar. En primer lugar, se enlistan las principales funciones de este departamento y después de manera más precisa se dará información sobre como se realizaría cada una de ellas.

Funciones del *Departamento de promoción y capacitación para el personal directivo* de la Subdirección de Escuelas Secundarias Técnicas en el Distrito Federal.

1. Crear un padrón de profesores interesados en asumir puestos directivos en un futuro.
2. Realizar un programa de capacitación y especialización para los puestos directivos.
3. Establecer los lineamientos de ingreso a este programa para las personas que deseen participar.
4. Establecer los vínculos necesarios con las instituciones de educación superior que se encargarían de la capacitación (Universidad Pedagógica Nacional, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Autónoma Metropolitana).
5. Establecer un programa de acreditación y control para los participantes en este programa.
6. Crear un sistema de evaluación por medio de un área que se llame **Evaluación de calidad del personal directivo** para establecer métodos de medición del desempeño de los directivos en los planteles.
7. Promover y reubicar de la función a los directivos de los planteles según los resultados de la evaluación realizada a su desempeño.

En seguida, se describirá la manera de implementar estas funciones, las cuales estarían en constante actualización dependiendo de cómo se vaya desarrollando el departamento. Para dar un mayor panorama sobre este aspecto, describiremos cómo se procedería para implementar dichas funciones:

1. Crear un padrón de profesores interesados en asumir puestos directivos en un futuro.

Este padrón se realizaría por medio de una convocatoria que la Dirección General de Educación Secundaria Técnica emitiría para dar a conocer el programa y al mismo tiempo invitar a los interesados a participar.

La convocatoria deberá establecer los requisitos y lineamientos que los interesados deberán presentar para poder participar, así mismo, en ésta misma se establecerán las fechas de inscripción y la publicación podría ser anual para tener un mayor control del programa.

2. Realizar un programa de capacitación y especialización para los puestos directivos.

Para la realización de este programa debemos partir de los fundamentos, conocimientos, habilidades y destrezas que un director debe de poseer para lograr un correcto desempeño al frente de una institución educativa. Este aspecto se planteó con amplitud en el segundo capítulo con el apoyo de diversas fuentes, sin embargo, también podríamos tomar como referencia el fundamento que dio origen a la Universidad Pedagógica Nacional, institución que fue creada bajo la necesidad de especializar a los profesores de educación básica en las áreas de Psicología Educativa, Pedagogía, Sociología de la Educación, Educación Indígena y Administración Educativa, en esta última nos enfocaremos principalmente por ser parte esencial de esta propuesta.

Como dato adicional, cabe mencionar que la Licenciatura en Administración Educativa fue creada en la Universidad Pedagógica Nacional, con el principal objetivo de especializar a los profesores de educación básica en las áreas administrativas y de gestión escolar, para que aquéllos que deseaban o aspiraban llegar a los puestos directivos en las escuelas, tuvieran los herramientas necesarias para el correcto desempeño de su función. Sin embargo, por diferentes factores que afectaban a los profesores, esta carrera no tuvo los resultados esperados en cuanto a demanda de los mismos, sólo por mencionar algunos podríamos citar:

1. La falta de difusión de la Universidad y sus fines.
2. La falta de apoyos para profesores que deseaban seguir preparándose.
3. La falta de prestaciones y estímulos, como por ejemplo becas para las personas que desearan seguir estudiando.
4. La necesidad de trabajar doble turno por parte de los maestros, lo que propició que el maestro no tuviera el tiempo suficiente para estudiar.

Esta idea inicial de la Universidad Pedagógica Nacional en especializar a los profesores en diferentes áreas era y sigue siendo necesaria, pues los profesores y directivos de las escuelas deben estar en constante preparación, actualización y superación en general para un mejor desempeño de su función.

Aunque en 1994 cuando se implementó el programa de carrera magisterial, para tener en constante capacitación de los maestros, este no incluyó a la totalidad de los maestros, los cursos que se implementaron para participar no tienen una consecución estructurada en la cual el profesor pueda a lo largo de su participación alcanzar algún título o grado escolar superior al que ya tiene, el incentivo principal de dicho programa es meramente económico básicamente.

Nuestra propuesta busca ayudar al personal directivo de las escuelas, dándoles los elementos necesarios para que desempeñen adecuadamente sus funciones, mediante un programa de capacitación y certificación previo a su nombramiento y al mismo tiempo establecer un programa de evaluación y control del desempeño y funcionamiento de los directivos en los planteles.

Este programa retomará algunas de las materias del mapa curricular de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional, sin embargo, se incorporarán otras. Es importante retomar las afirmaciones y preceptos de los autores mencionados en el marco teórico, así como también, algunas otras que desde mi punto de vista son importantes en cuestiones más prácticas y reales de la vida cotidiana de los planteles de educación secundaria, por lo que a continuación, muestro un modelo del mapa curricular que podría implementarse.

El programa de capacitación y certificación tendría una duración de tres años y se dividiría a su vez en seis semestres quedando integrado de la siguiente manera:

Primer año	Segundo año	Tercer año
Primer Semestre	Tercer Semestre	Quinto Semestre
Introducción a la Administración	Administración Escolar	Gestión Escolar
Contabilidad 1	Contabilidad 2	Análisis e Interpretación de Estados Financieros
Teoría de la Administración	Problemas de Administración Educativa	Administración de Recursos Humanos
Liderazgo I	Liderazgo II	Manejo de Grupos
Segundo Semestre	Cuarto Semestre	Sexto Semestre
Ética del Servidor Público	Legislación Educativa	Derecho Administrativo
Taller de Computación	Redes escolares e Internet	Uso de la computadora en el aula
Teoría de la Organización	Planeación, Políticas públicas y Prospectiva	Evaluación de Políticas Públicas
Logística	Estadística	Teorías Pedagógicas

3. Establecer los lineamientos de ingreso a este programa para las personas que deseen participar.

Es importante establecer lineamientos para la participación en este programa puesto que considero que sí es indispensable cumplir con ciertos requisitos que le darán mayor solidez a la formación directiva de los participantes.

A continuación mencionaremos algunos de los requisitos que podrían establecerse para el ingreso al programa:

1. Contar con el título de profesor o equivalente a licenciatura.
2. Contar con diez años de experiencia en el servicio docente como mínimo.
3. Permanecer activo en el servicio docente, comisión de coordinador o con plaza de subdirector.
4. **Establecer los vínculos necesarios con las instituciones de educación superior que se encargarían de la capacitación (Universidad Pedagógica Nacional, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Autónoma Metropolitana).**

Establecer los acuerdos necesarios de colaboración con escuelas de nivel superior y en especial con la Universidad Pedagógica Nacional por ser una institución de excelencia para la formación y especialización de los maestros, además, de contar con la licenciatura de administración educativa que es la carrera ideal para especialización de los maestros en las áreas administrativas y de gestión escolar.

Sin querer limitarnos al apoyo de una sola universidad se buscaría complementar la capacitación de los directivos en algunas de las áreas en donde la UNAM, UAM, IPN y posiblemente alguna universidad privada pudieran apoyar o colaborar con algunos cursos complementarios.

5. **Establecer un programa de acreditación y control para los participantes en este programa.**

La Subdirección de Escuelas Secundarias Técnicas en el D.F. en colaboración de las universidades con las que se hayan hecho los convenios de colaboración para la especialización, establecerán los criterios de evaluación, acreditación y certificación para los participantes.

Sólo por dar algunos ejemplos de los aspectos de acreditación y control podríamos mencionar los siguientes:

1. Expedir por parte de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal constancias que validen la capacitación y certifiquen como

personal calificado para los puestos directivos en educación secundaria a las personas que cumplan con el 100% de créditos de la especialización.

2. Que la Universidad Pedagógica Nacional y demás instituciones participantes en este programa otorguen constancias de los cursos impartidos a los participantes.
3. Que al concluir el primer año de capacitación los docentes puedan acceder a los puestos de coordinadores y los que terminen el segundo, de acuerdo a su desempeño, promoverse para subdirectores y al término de la capacitación aspirar a la dirección del plantel.
4. Para incluir a los directores que ya tengan el cargo, hacer obligatorio el programa para que ahí puedan mantenerse.
5. La programación de capacitación será en contra turno y para los profesores que trabajen los dos turnos se den las facilidades para compactar sus horas en uno sólo.
6. Que se implemente un programa de becas como prestación del sindicato o de la misma Subdirección de Escuelas Secundarias Técnicas en el Distrito Federal para que no por necesidad de otro empleo los participantes dejen su capacitación.
7. Buscar los elementos necesarios para poder implementar la certificación de servicio profesional de carrera para los participantes del programa en un futuro.

6. Crear un sistema de evaluación por medio de un área que se llame *Evaluación de calidad del personal directivo* para establecer métodos de medición del desempeño de los directivos en los planteles.

En todo proceso administrativo las etapas que deben cumplirse de Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control son de vital importancia, sin embargo, en este momento nos enfocaremos a la evaluación y control del desempeño de los directores en los planteles. Es importante buscar un mecanismo en el cual se pueda medir el desempeño de los directores en las escuelas, buscando motivar el deseo de superación constante y de hacer las cosas bien para mantenerse en el puesto.

Este proceso permitiría implementar un sistema de rotación de puestos directivos de acuerdo a su desempeño y eficacia en su gestión, algunos de los factores que se podrían evaluar podrían ser los siguientes:

1. Aprovechamiento y deserción escolar de los planteles.
2. Cumplimiento con las actividades de control escolar.
3. Evaluación por parte del personal de la escuela, entre otros.

A continuación presentamos un ejemplo de cuestionario con el cual el personal de la institución escolar podría evaluar el desempeño y liderazgo de los directores dentro de los planteles.

- 1.- Consulta y escucha al personal antes de tomar una decisión que afecta a todos.
- 2.- Toma decisiones teniendo en cuenta fundamentalmente el resultado de los alumnos.
- 3.- Sus decisiones están guiadas por la mejora de la escuela.
- 4.- Dirige eficientemente las reuniones.
- 5.- Fomenta el trabajo en equipo.
- 6.- Es respetuoso en sus comentarios y acciones hacia el personal.
- 7.- Ayuda al personal cuando tiene problemas.
- 8.- Infunde confianza, antes que temor.
- 9.- Incita al personal a participar en la vida de la escuela.
- 10.- Se preocupa por la formación y superación del personal.
- 11.- Da autonomía en el trabajo.
- 12.- Favorece la innovación en el aula.
- 15.- Cuando se hace una solicitud o petición está abierto y ligado a la razón.
- 16.- Sus decisiones suelen ser acertadas la mayoría de las veces.
- 17.- La escuela tiene futuro porque le interesa.
- 18.- Tiene clara la misión, visión y el proyecto escolar.
- 19.- Se preocupa de que los proyectos y acuerdos adoptados se lleven a cabo.
- 20.- Se puede contar con su colaboración en caso necesario.
- 21.- Fomenta el compañerismo entre nosotros.
- 22.- Nos considera a todos por igual.
- 23.- Valora el trabajo del personal.

- 24.- Es una persona reflexiva que piensa las cosas antes de realizarlas.
- 25.- Toma en cuenta los problemas personales.
- 26.- Hace que la escuela mejore.
- 27.- Afronta los problemas cuando surgen.
- 28.- Asume las críticas que le hacen.
- 29.- Está bien informado de todo lo que ocurre en la escuela.
- 30.- Mantiene buenas relaciones con los padres.
- 31.- Sus relaciones con los alumnos son buenas.
- 32.- Está al día en los temas de educación.
- 33.- Fomenta la participación de los alumnos en la escuela.
- 34.- Llama la atención a aquellos que no se esfuerzan en su trabajo.
- 35.- Consigue un clima de trabajo productivo y satisfactorio.
- 36.- Tiene claro y ejerce el aspecto disciplinario de la escuela.
- 37.- Desarrolla normas de convivencia y disciplina claras y congruentes.
- 38.- Considera permanentemente que elevemos el rendimiento de los alumnos.
- 39.- Se nota que le gusta su trabajo.
- 40.- Supervisa que el profesor prepare sus clases y corrija sus trabajos.
- 41.- Fomenta la evaluación de la escuela en todos sus aspectos.
- 42.- Trabaja en forma innovadora con los recursos y las tareas que realiza el personal.
- 43.- Nunca pone en evidencia a los profesores ante los demás.
- 44.- Cuando interviene hace sugerencias interesantes.
- 45.- Logra la comunicación con toda la comunidad escolar.

Estos son algunos de los puntos específicos que se deben observar y evaluar en el desarrollo de las funciones de los directores escolares, cada aspecto que se decida evaluar deberá retomar parámetros propios de las funciones que el director tiene a su cargo en el plantel.

7. Promover y reubicar de la función a los directivos de los planteles según su desempeño.

Además, podemos decir que este departamento tendría la facultad de rotar y promover a los directivos en las escuelas de acuerdo a los resultados de su evaluación, así como, también se podría implementar un programa de reubicación de cargos en las escuelas y un sistema de capacitación constante para el personal cuya evaluación no sea favorable.

Finalmente cabe mencionar que esta propuesta brinda un panorama general del proyecto y que por el tipo de investigación (tesina) sería necesario profundizar y ampliar algunos aspectos como son:

1. El financiamiento del programa.
2. El impacto que causaría la resistencia al cambio por parte de los funcionarios y autoridades actuales de la educación.
3. El análisis y la reflexión de los contenidos de las materias propuestas en el programa de capacitación.
4. Los tiempos que se deberán establecer para los cursos y para el programa en general
5. A la infraestructura necesaria para la realización de este proyecto, entre otros que se pudieran generar en el desarrollo de dicho programa.

3.4 Conclusiones

Es necesario que a la educación en México se le de la seriedad e importancia para su manejo y ejecución. Nuestra investigación y propuesta va encaminada a demostrar que existen alternativas con las cuales se pueden resolver muchos de los problemas que actualmente tiene nuestro Sistema Educativo.

Esta capacitación especializada pretende formar a profesionales en administración educativa para favorecer el empleo racional de los recursos materiales, financieros y humanos disponibles, para que mediante la óptima utilización de éstos, se alcancen los objetivos educacionales preestablecidos con el mayor éxito posible.

Por otro lado, es importante mencionar que el directivo escolar debe reconocer la complejidad de la educación como un campo de acción y que pueda a su vez distinguir las características propias de la administración y gestión escolar. Las tareas de director escolar no son fáciles de ejecutarse, ya que, añadido a la complejidad propia del sector educativo, en muchos ámbitos no se reconoce el papel tan importante que este profesional debe desarrollar en la educación, cabe destacar que en la mayoría de las instituciones educativas las funciones del director son desempeñadas por el personal académico, de investigación o de un perfil distinto la que se requiere, pero no cuentan con la capacitación adecuada de administración y gestión educativa, propiciando como resultado un proceso administrativo y de gestión deficiente, lo que afecta no sólo las tareas escolares, sino también al desarrollo del sector educativo en su totalidad.

Es por ello que la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo que cada equipo directivo establezca y para realizarlo adecuadamente se necesita contar con la preparación para asumir por completo el sentido de responsabilidad con la educación.

Bibliografía

Alberts, H. *Principios de organización y dirección*, Limusa. México, 1996.

Allen, A., *La función directiva como profesión*, Mc Graw Hill. New York, 1967.

Arias, F., *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*, Trillas, quinta edición. México, 1999.

Arzobispado de Santiago Vicaría de la Educación, *De la Administración escolar tradicional a la gestión educativa*, Chile, 2005.

Blanco, J., *La profesionalidad de la dirección escolar*. En el foro europeo de administradores de la educación. Reflexiones sobre la autonomía y dirección escolar, Barcelona, 1995.

Bohlander, George, Snell, Scout, y Sherman, Arthur, *Administración de recursos humanos*, Thomson Learning, decimosegunda edición, México, 2000.

Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Mc Graw Hill. Colombia, 1999.

----- *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc Graw Hill. Colombia, 1995.

Correa, C., *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Cooperativa Ediciones. Magisterio, Santa Fe de Bogotá, 1997.

Cuevas, Mercedes y Díaz, Francisco, "El liderazgo educativo en centros de secundaria", en *Revista Iberoamericana de Educación*, España, 2006.

Dirección de Educación Secundaria, Superior y Especial, *Manual del director para los planteles de educación secundaria*, segunda edición. Caracas, 1987.

Domínguez, Guillermo y Mesanza, Jesús, *Manual de organizaciones de instituciones educativas*, Madrid, 1996.

Gairin, J. y Carbonel, J., *Manual de organización de instituciones educativas*. Escuela Española. Barcelona, 1999.

Garrido, P., Jabonero, M. y Rivera, D., *Planificación de las actividades directivas de los centros docentes*, Escuela Española. Madrid, (1995).

Garrochotegui, Antonio, *Manual de liderazgo para directivos escolares*, Madrid, 1997.

Gómez, Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, octava edición, Mc Graw Hill. México, 2000.

Hernández, S., *Organización escolar*, Hispano Americana. México, 1969.

Klingner, Donald, *La Administración del personal en sector público*, cuarta edición, Mc Graw Hill. México, 2001.

Larocca, H. y Vicente, A., *Dirección de organizaciones*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1995.

Marchesi, A., y Martín, E., *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Alianza Editorial. Madrid, 1998.

Materi, de L. y Böhler, N., *Administración escolar, planeamiento institucional*, El Ateneo. Buenos Aires, 1988.

Mendoza, A., *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, Trillas. México, 1998.

Owens, Robert, *La escuela como organización (tipos de conducta y práctica organizativa)*, Santillana. México, 1992.

Pazzis, M., *La función directiva en la escuela media*, Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM. México, 1998.

Pozner, Pilar, *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*, segunda edición, Aique. Buenos Aires, 2000.

Reynolds, D., Bollen, R. y Cremers, B., *Las escuelas eficaces, claves, para mejorar la enseñanza*. Aula XXI Santillana. Madrid, 1997.

Rice, Albert, *Aprendizaje de liderazgo*, segunda edición, ediciones Herder. Barcelona, 1985.

Rodríguez, Mauro, *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas*. El Manual moderno. México, 1998.

Sáenz, Oscar, *Revista electrónica inter universitaria de formación del profesorado*, Universidad de Granada & Santiago Debón Lamarque, Universidad de Jaén, España, 1998, Vol. 1 Núm. 1.

Sayles, L., *Liderazgo, estilos y técnicas*, 1999.

SEP, *Acuerdo 97*, México, 1982.

SEP, Dirección General de Educación Secundaria Técnica, *Paquete metodológico básico para las actitudes tecnológicas en las escuelas secundarias técnicas*, México, 1988.

SEP, *Ley General de Educación*, México, 1994.

SEP, *Manual del director de educación secundaria*, México, 1987.

SEP, *Programa Nacional de Educación (2001-2006)*, México, 2001.

SEP-SNTE, *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*, México, 1992.

Urcola Juan L., *Dirigir personas en tiempos de cambio*, segunda edición, ESIC. Madrid, 1999.

Andrade, Josefina, *Gestión Escolar*, www.universidadabierta.edu.mx, México, 2006.

Curso de Liderazgo, <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-1.htm>, 2006.