

UNIDAD AJUSCO

**LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DE ESCUELA
SECUNDARIA COMO ELEMENTO CLAVE PARA ELEVAR LA CALIDAD
EDUCATIVA**



MARCELINO GUERRA MENDOZA

MEXICO, D.F.

DICIEMBRE DE 2007

*Esta tesis la dedico a la persona más importante
de mi vida: a mi querida hija Grecia Estefanía
Quien fue principio de inspiración y motivación
Que me lleve ha concluir una parte importante de
Mi camino, continuando día con día ha superarme
En todos los aspectos de mi vida, deseando que mis
Esfuerzos se sirvan de estímulo en su futuro para
Esevar su calidad educativa y como ser humano.*

*Un instinto sutil me dice: lucha y
Aguarda; lo que sueñas no es inútil
Amado Nervo*

*Gracias a mi madre que me dio la vida
Proporcionándome los cuidados necesarios
Desde la infancia haciendo posible mi desarrollo
Profesional, porque sus esfuerzos no
Han sido en vano.*

*Quizá la ética sea una ciencia que ha
Desaparecido del mundo entero. No
Importa, tendremos que inventarla otra vez
Jorge Luis Borges*

*En agradecimiento a Marcelino Guerra Mendoza
Porque fue para mi el mejor ejemplo a seguir en esta profesión
Por compartir sus conocimientos que han perdurado para
Desempeñarme como profesional, por su paciencia, disposición
y profesionalismo en el proceso de mi formación y la realización
Del trabajo de Tesis, brindarme el apoyo como profesor y amigo
Para llegar a la meta.*

*La esperanza es el sueño del
Hombre despierto
Aristóteles*

*A Dios por darme la oportunidad
De demostrar mis capacidades y
Por crecer como ser humano y
Académicamente durante mi formación
Profesional.*

*En lugar de ser un hombre de éxito,
busca ser un hombre valioso: lo demás
Llegará naturalmente.
-Albert Einstein-*

Cuando pienses vivirás.

*Al profesor José de Jesús Lozano y su
Equipo docente por permitir realizar
La investigación de campo como
Elemento importante para el proceso
De mi Tesis.*

*Con cariño a aquellas personas en especial a
Mis abuelos Joel y Liberia Brito, Crispín, Alfonso y
Margarita Uricostegui por el amor que me hacen
Sentir y por el gran apoyo que me han brindado
Para realizar mis anhelos de superación.*

*A los profesores:
Mónica Lozano
Fernando Osnaya
Lucía Rivera
Por brindarme apoyo e interés
Para concluir mi trabajo de tesis
Y lograr mis sueños.*

*La primera y la mejor de las victorias es la
Conquista de uno mismo.
Platón*

En agradecimiento a la UPN porque en sus muros

Cada docente me compartió sus conocimientos,

Pasando días de ansiedad y nerviosismo

Entre exámenes y ensayos

Teniendo momentos de frustraciones

Pero también de sueños y realidades encontradas.

Durante mi formación académica,

Existieron profesores que dejaron huella en su enseñanza,

Así como los que pasaron por mi aula sin ser percibido,

Porque en el último año aprendí mucho de los ellos

Principalmente en el campo proyectos educativos

Permitiéndome comprender la realidad y la esencia

De los elementos que están inmersos en la pedagogía,

Porque al final de mi camino creí que no lo lograría,

Pero recordé las palabras de la profesora Alicia

“existen una y mil maneras de llegar a la meta”

No importa si uno se equivoca porque a través de esos errores que cometemos

Tenemos la certeza que la próxima vez será mejor.

Vale la pena

*Vale la pena esperar
cuando sabemos que va a llegar.*

*Vale la pena creer
cuando las cosas son ciertas.*

*Vale la pena soñar
cuando los sueños se hacen realidad.*

*Vale la pena caer
cuando nos podemos levantar.*

*Vale la pena tropezar
si aun así vamos a llegar.*

*Vale la pena luchar
cuando sabemos que lo vamos a lograr.*

INDICE

INTRODUCCIÓN

1. EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

| | | |
|-----|--|-----------|
| 1.1 | Conceptualización de educación en la sociedad | 17 |
| 1.2 | La Educación Básica Secundaria a través de los Planes sexenales | 22 |
| 1.3 | La Reforma educativa de 1992 y la realidad Presente de la escuela secundaria | 29 |
| 1.4 | Implicaciones de la Reforma de 1992 en nivel secundaria Durante el sexenio de Vicente Fox y la Reforma Educativa en Secundaria | 35 |

2. POLÍTICA EDUCATIVA Y CALIDAD EN LA ESCUELA

SECUNDARIA PÚBLICA

| | | |
|-----|--|-----------|
| 2.1 | Conceptualización de política educativa | 45 |
| 2.2 | La política educativa en educación básica Secundaria durante el período salinista | 54 |
| 2.3 | Avances o estancamientos en la política Educativa del sexenio Foxista | 59 |
| 2.4 | La calidad educativa en secundaria | 64 |
| 2.5 | La política educativa y la calidad en la escuela Secundaria pública | 71 |

3. LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA EN LA ESCUELA

SECUNDARIA PÚBLICA

| | | |
|-----------|---|------------|
| 3.1 | Elementos y estilos de dirección que integran la Gestión escolar en secundaria | |
| 3.2 | Perspectiva y desarrollo sobre la tarea de gestión Del director | 87 |
| 3.3 | Cultura colaborativa y liderazgo como elemento clave Para una función directiva de calidad | 96 |
| 3.4 | Elementos para debatir y pensar el cambio de la Gestión en secundaria | 105 |
| 4. | ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR Y | 117 |

PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR EN LA

ESCUELA SECUNDARIA NO. 26 "FRANCISCO I

MADERO"

| | | |
|-----|--|------------|
| 4.1 | Desarrollo de la investigación | |
| 4.2 | Análisis de resultados | 124 |
| 4.3 | Problemática en la escuela secundaria diurna no. 26 "Francisco I. Madero" | 145 |
| | | 149 |
| | CONCLUSIONES | 147 |
| | | 162 |
| | BIBLIOGRAFÍA | |
| | | 169 |
| | ANEXOS | |

INTRODUCCIÓN

*Porque veo al final de rudo camino
que yo fui el arquitecto de mi propio destino...*

AMADO NERVO

El Sistema Educativo Mexicano enfrenta graves obstáculos impidiendo tener una educación de calidad, donde el alumno sea capaz de desarrollar habilidades y destrezas en su vida cotidiana que en un futuro lo guíen a desempeñarse satisfactoriamente dentro del área laboral y social, un reto que en el presente no ha sido favorable para el nivel secundaria por carencias curriculares y de gestión pedagógica-escolar. La educación pública secundaria ha sido devastada y demanda urgente que se le reconstruya.

Ante esta problemática, el interés central de esta tesis aborda la complejidad de la gestión escolar y la falta de lo pedagógico como un elemento indispensable e indiscutible para el cambio, donde la función del director ha sido descuidada por asuntos burocráticos que cumplir para el Sistema Educativo Público. Sin embargo, no podemos ignorar y permanecer pasivos frente a tal situación, la realidad educativa no es mas que el reflejo de un indiferente Sistema mal articulado, atacando al nivel secundaria, porque es donde se ha generado mayor controversia sobre la calidad de aprendizaje en los alumnos, autores como Pilar Pozner (2000); Gimeno Sacristán (1997); Santos Guerra (2000); Etelvina Sandoval (2000); Annette Santos (2000) entre otros, han

cuestionado el panorama difícil, señalando un currículo obsoleto para las necesidades de la escuela y los alumnos, una docencia mal impartida, una gestión 100% administrativa realizada por el director; la desarticulación con el nivel básico primaria y la continuidad con la educación media superior; la fuerte

INTRODUCCIÓN

medio de otros. En este sentido parece que no se ha cumplido con los propósitos del nivel secundaria pues no han respondido a las necesidades de los adolescentes, proporcionando una mayor y efectiva enseñanza, así como dedicando mas tiempo real al aprendizaje y menos rutina administrativa por parte de docentes y del director que asegure superar las deficiencias puntualizadas en el proceso de formación académica. Estas figuras que vertebran y configuran la escuela (docente y director), no se han preocupado realmente por mejorar su función, no se cuestionan por lo que esta aprendiendo la escuela y el alumno, sólo están en función del deber ser porque así lo norma el Sistema.

La educación secundaria es un nivel muy importante dentro de la educación básica, pues profundiza apoyando curricularmente los conocimientos y competencias que se desarrollaron en preescolar y primaria. Por otro lado, el curriculum específico que abarca los tres años que considera la secundaria, debiera permitir a los estudiantes aprender a ser y aprender a hacer solucionando problemas presentes y futuros en su vida, dotándose de un pensamiento crítico y reflexivo sobre el contexto en el que están inmersos como lo cuestionó Moisés Sáenz "la secundaria debe ser para formar íntegramente a los adolescentes para la vida y no solo para capacitar estudiantes que ingresen a la preparatoria", sino prepararse conjuntamente para ingresar a la enseñanza media superior como para incorporarse a un trabajo productivo, en este punto es necesario reflexionar pues según cifras refieren que las secundarias diurnas presentan el 67. 87 % de eficiencia terminal (Joel, Cortes; 2006: 47) sin embargo estos índices no aseguran que el alumno este aprendiendo las

habilidades correspondientes para desempeñarse con éxito en el mundo actual, por otro lado considero necesario debatir qué ocurre con el 32.13 % que no concluyen la secundaria por aspectos relacionados con carencias económicas, salud, emocionales y que tuvieron que dejar la escuela incorporándose al campo

INTRODUCCIÓN

para el alumnos no fue relevante lo que se enseñaba en la escuela.

No obstante, es probable que la inestabilidad de éste nivel se explique en parte por la falta de correspondencia entre contenidos curriculares y los intereses y necesidades de los alumnos, así como la atención de directores y docentes para contrarrestar este problema, debe reiterarse el señalamiento que la educación secundaria enfrenta una reforma inconclusa por lo que es urgente prestar una mayor y sistemática atención a los aspectos pedagógicos, organizativos, administrativos, operación de gestión escolar y cobertura.

Las consecuencias que devinieron al término de la reforma instaurada en el período Salinista en el año 1994, demuestran que la secundaria concentra mayor índice de rezago, deserción, reprobación y bajo aprovechamiento escolar por ser la caja negra del Sistema Educativo. Según datos estadísticos de pruebas Nacionales publicados recientemente en un artículo alusivo a la Reforma Integral de Educación Secundaria, (SEP. "La Reforma Educativa en Educación Secundaria" 2006. <http://www.sep.gob.mx>. Agosto 2006) señalan el 24% aproximadamente de los alumnos tienen un pobre desempeño académico, sumándose otros problemas. Es fundamental para los responsables de gestionar el Sistema Educativo Mexicano revisar la agenda replanteando una política coherente y viable dispuesta a responder a las necesidades de los adolescentes, asegurando superar las deficiencias puntualizadas en el proceso de formación académica a partir del agente principal, el director.

Hablar de la labor desarrollada por el director de secundaria es un tema importante y poco cuestionado, ya que los problemas de fallas se atribuyen en su mayoría al docente (dificultades de indisciplina y académicos), no obstante,

la figura del director también tiene una enorme responsabilidad en cuanto a los resultados de aprendizaje que obtienen los alumnos, es preponderante dejar de lado el tabú de percibirlo como agente considerado representante bajo un nombramiento de autoridad que ejerce su profesión en la dirección de una

INTRODUCCIÓN

administrador ya lo dice Pozner "es un educador que se enfrenta al desafío de centrar la institución alrededor de los aprendizajes escolares y de alcanzarlos con éxito por toda la población" (Pozner; 2000:113) asimismo es un asesor pedagógico que construye puentes de acción para que se cumplan los objetivos educativos.

En el contexto actual de la escuela secundaria el abismo es profundo, hace falta elaborar diagnósticos claros y congruentes acerca de quién ejerce la gestión escolar, pues muchas veces el director, carece de estrategias de trabajo para definir las con su equipo de docente manteniendo su actividad como un quehacer administrativo aislado desconociendo la escuela en que trabaja, el contexto en el que se ha creado, tarea que entorpecen la posibilidad de formar una escuela de calidad, limitando una transformación pedagógica para un buen funcionamiento de ésta.

Por lo anterior este trabajo tiene el objetivo central desde una perspectiva crítica examinar la configuración de gestión escolar y pedagógica que desarrolla el director de secundaria, con base a la innovación, cambio o mejora, para lograr calidad en el proceso curricular, y con ello debatir y pensar el cambio que necesita la gestión en secundaria.

Partiendo del objetivo central el primer capítulo contempla **el contexto de la escuela secundaria pública**, abordando el panorama general de la educación básica secundaria a través de los planes sexenales, donde da inicio en 1925 siendo Secretario de Educación Pública Moisés Sáenz creándose con el propósito de proporcionar a los adolescentes una formación adecuada a las características de su etapa de desarrollo y ampliar las oportunidades de todos

los jóvenes del país dando continuidad a sus estudios, simultáneamente qué ha ocurrido actualmente con los propósitos iniciales de su creación y los resultados de la Reforma de 1992 estableciendo su carácter obligatorio como un avance

INTRODUCCIÓN

reforma el papel de la secundaria es el paso intermedio entre la educación primaria y medio superior, por ello su persistencia implica fijar las bases, habilidades y conocimientos necesarios.

La realidad presente en el nivel secundaria 2000 a 2006, deja un vacío, cifras del examen único de ingreso a la educación media superior nos muestran índices de calidad extremadamente bajos, esto exige que la educación sea provechosa para su desarrollo profesional y laboral, en este sentido es conocer qué problemática afrontan los integrantes de esta institución y qué soluciones proponen para cambiarla, si es posible que se inicie a partir de la Reforma en Educación Secundaria, cuestionando si esta es adecuado para resolver el contratiempo de fondo, pese a que su objetivo central es lograr su continuidad curricular, su articulación pedagógica y organizativa con los dos niveles escolares que la anteceden. Indudablemente si se pretende llevar un cambio o innovación para garantizar eficiencia y calidad considero necesario empezar por la dirección, esto implica en cuanto a la gestión escolar y pedagógica que realiza el director de secundaria, para que el proceso sea congruente con las necesidades de los alumnos. De lo que se trata es poner en práctica los propósitos, ¿Cómo lograr hoy que se cumplan estos propósitos si con los años el problema creció?

En el capítulo dos aborda el tema **política educativa y la calidad en la escuela secundaria pública**, para transformar un Sistema Educativo y Escolar es necesario partir de políticas educativas que guíen hacia la toma decisiones construyendo procesos de calidad en beneficio de una sociedad, pues estas definen orientaciones de carácter estratégico para el logro de objetivos plasmadas en el Plan de Desarrollo y Programas de Educación sexenal en el que

se establecen ejes de acción para el nivel básico implementadas desde la gestión. Para definir políticas ambiciosas y realistas las autoridades necesitan perspectivas precisas de la situación actual, tener diagnósticos confiables, pues

INTRODUCCIÓN

no son útiles para que la calidad mejore. En este sentido se requiere precisar acciones básicas de aprendizaje proporcionándole herramientas y conocimientos que lo lleven al desarrollo de su capacidad crítica y reflexiva del contexto Nacional y Global, porque carecen de estas para ingresar a otro nivel educativo y mejorar su calidad de vida. En este rubro ¿Hacia dónde se dirige la política educativa de la secundaria pública, cuáles han sido sus avances o estancamiento en el sexenio Foxista?

De la misma manera se señala la importancia de crear una reforma que incluyó a la educación secundaria, y que hoy se encuentra en debate su calidad en un sistema donde no existe seguimiento en cuanto a la planeación y organización de la implementación de proyectos para que estos funcionen, el dejar tareas inconclusas, el no resolver problemas anteriores que crecen envolviéndonos en un círculo sin salida, siendo parte de un sistema con dificultades de deficiencia y conformismo que habla de calidad todo el tiempo, pero no es funcional en toda la población escolar, primordialmente en secundaria.

El capítulo tres trata **la gestión escolar y pedagógica en la escuela secundaria pública** la conceptualización de gestión escolar, aportando elementos para debatir y pensar el cambio de la gestión en secundaria, la perspectiva sobre la tarea del director, encontrando en su paso que tiene una formación normalista llegando a ocupar el cargo por escalafón en un promedio de 18 años de manera burocrática, ejerciendo primero la docencia, pero no se le ha preparado exclusivamente para ser director al poner sus conocimientos en práctica lo hace a través de la disciplina con los adolescentes, un liderazgo débil y en ocasiones de poder con los docentes, porque durante su formación y

práctica docente es lo que aprendió, siendo una enseñanza meramente tradicionalista y donde no se le ha educado para ser líder pedagógico a pesar de los cursos nacionales para directivos de secundaria no han sido suficientes, se

INTRODUCCIÓN

plantel, así como mostrar interés del director por lo que aprenden y lo que enseñan los profesores, ser una figura de asesor pedagógico encaminada a una gestión que se relacione directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto.

La situación actual nos demuestra que a pesar de la reforma en el nivel básico secundaria, no ha sido suficiente para mitigar la crisis que vive, porque lo que existe entre esas cuatro paredes no es relevante para los estudiantes, sino mera disciplina, ¿Qué es lo que se enseña en secundaria y qué es lo que realmente se aprende en ella?, si es un nivel que se encuentra en medio del camino escolar, porqué no han implementado estrategias pedagógicas para hablar de calidad, siendo una problemática bastante grande, pero que en el fondo no ha sido lo suficientemente investigada.

Por lo demás, las orientaciones de la educación secundaria son inconclusas para cumplir los objetivos propuestos por la política educativa, por su insuficiencia en cuanto a los aspectos de aprendizaje, enseñanza, gestión educativa, escolar y pedagógica, no resueltos de año. ¿Cómo pretender forjar un Sistema Educativo de calidad, sino existe calidad en el proceso?, cómo pretender enfrentar el rezago de la educación en todos sus niveles, existiendo una desigualdad en todos los ámbitos, una educación tradicionalistas, una política educativa burocrática y alejada de la realidad, y con ella una gestión que ya no es funcional para el presente, que exige cada día más ser congruente, capaz de hacer que su escuela aprenda, resolver dificultades de manera colegiada.

En el capítulo cuatro refiere un **análisis sobre la gestión escolar y pedagógica del director en la escuela secundaria no. 26 "Francisco I**

Madero” se explica la relación que se establecen entre la gestión escolar y pedagógica del director, así como definición e identificación de las causas y consecuencias de la problemática inmersa en que se vive, asimismo la

INTRODUCCIÓN

mediante un análisis sobre la gestión escolar y pedagógica del director en secundaria, en otras palabras, la situación de la función desempeñada por el director de éste plantel, y cómo ha contribuido a elevar la calidad y eficiencia.

Los tiempos actuales se caracterizan por una reflexión sobre los beneficios obtenidos, pero también sobre los desafíos afrontados para la educación básica secundaria, pues es el nivel que más desajustes presenta por la falta de equipos colaborativos; falta de preparación académica; deserción y eficiencia terminal; la falta de una gestión con un liderazgos pedagógico, entorpecen el realizar un cambio en el servicio con calidad para el presente y futuro de los adolescentes.

En este horizonte catastrófico, el papel del director de la secundaria se hace crucial, autores como Pilar Pozner (2000); Tejada (1998); Poggi (2001) describen al director como un agente clave y de cambio para elevar la calidad educativa; por ello, sería importante hacer especulaciones sobre la forma de gestionar del director, ya que se ha percibido su cargo en el desempeño de la dirección como un líder pasivo, cómodo o autoritario. Pocas veces se reconoce su función como coordinador y asesor pedagógico de su plantel.

En definitiva, numerosos estudios sobre calidad en secundaria demuestran un rezago en el proceso educativo, debido a la falta de gestión pedagógica, ya que si queremos alcanzar los objetivos y metas que el sistema educativo propone, será necesario que el director promueva y mejore el liderazgo que ejerce sobre los docentes, estudiantes, delegados técnicos y administrativos de la escuela, esto implica ser racional y coherente con la función que realiza en relación con la gestión escolar y pedagógica, que lo involucre a ser la pieza clave para cambio o innovación escolar formando un

perfil que se oriente hacia la coordinación y asesoría de su equipo de trabajo y alumnos, y no un protagonista educativo olvidado.

CAP. I EL CONTEXTO DE LA ESCUELA

SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

“De todos los hombres con que tropezamos
Las nueve décimas partes son lo que son,
Buenos o malos, útiles o inútiles
Por la educación que han recibido.
Ésta es la causa de la gran diferencia
Entre los hombre”
John Locke.

1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE EDUCACIÓN EN LA SOCIEDAD

Para hablar de educación básica secundaria me gustaría abundar primero en el término que engloba la educación para entender el propósito central de la secundaria. Desde tiempos atrás el concepto de educación ha aparecido en

diversos discursos de acuerdo a los tiempos, contexto cultural y social existente entre los grupos, desde la perspectiva de autores como Rousseau *es el procedimiento por el que se da al hombre todo lo que no tiene al nacer y necesita para la vida* (Palacios Jesús; 1999:46); sin embargo, Makarenko la centra en el capitalismo como la base necesaria para la producción económica, a través del capital humano; para Dewey *significa la suma total de procesos por medio de los cuales una comunidad o grupo social, grande o pequeño, transmite sus poderes y fines adquiridos, con el objetivo de asegurar su propia existencia y su desarrollo humano* (Bartomeu y otros; 1996: 9); otros la consideran como el proceso hacia la unificación de valores para la democracia

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

de un país; no obstante, éste proceso heredado a través de las generaciones nace como una necesidad de contribuir a cambios innovadores de una sociedad a través de conocimientos compartidos y guiados por otras personas, siendo ésta de carácter formal¹ o informal², no dudaría en decir que cualquier tipo de proceso educativo transforma y forma el pensamiento de los individuos.

En este contexto únicamente haré alusión a la educación formal como proceso regido bajo un organismo institucional que mantiene un carácter congruente, crítico y reflexivo para el sujeto perteneciente a un ámbito social y cultural, siendo imperioso la presencia de la escuela, estableciendo de manera regular la educación como un suceso continuo teniendo por objetivo ***contribuir a la mejora de la sociedad a través de la formación de ciudadanos críticos, responsables y honrados*** (Santos Guerra; 2000: 14), siendo una estrategia para el desarrollo de una Nación, es decir, lo que busca es una sociedad con mejores expectativas de vida.

¹ El aprendizaje se construye con base a los conocimientos enseñados por un organismo institucional como es la escuela.

² El aprendizaje se construye a partir de las experiencias cotidianas de los diversos aspectos llámese sociales, culturales, políticos y económicos.

En este sentido la escuela como organismo fundamental para la vida, tiene propósitos establecidos dentro de las leyes y normas que regulan a cada país, de esta forma la educación viene a ser protagonista de los conocimientos aprendidos en la escuela, para llevar al ser humano a ... ***dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio, para determinar por sí mismo qué deben hacer en las diferentes circunstancias de la vida*** (Delors, Jacques; 1998: p.100). Si llevamos un análisis objetivo es un discurso presentado por un profesor de clase, ya lo dice Edgar Morin ***El mito y la ideología destruyen y devoran los hechos***; esto es, hemos vivido bajo un concepto tradicionalista de educación una enseñanza mecanicista de repetición, disciplina, donde al educando se le depositan conocimientos tras un discurso somero del maestro destruyendo la verdadera intención y fin de ésta. Necesitamos generar una sociedad de conocimiento en

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

la cual sea la base primordial de todo cambio o mejora, fundamentada en los pilares de la educación; **aprender a aprender**, significa la reflexión del sujeto sobre la realidad en los diversos ámbitos y su rol desempeñado en un grupo social, la construcción crítica objetiva y racional a partir de su experiencia vivida, es decir, **un aprender a conocer**, comprendiendo el contexto en que coexistimos llevándonos a **aprender a hacer**, poniendo en práctica nuestras habilidades y conocimientos para **aprender a ser** un individuo autónomo y democrático aprendiendo a vivir junto a otros, resolviendo problemas en conjunto y participando en las decisiones necesarias para un país con una política coherente, identidad propia y una economía creciente.

Partiendo de lo antes mencionado podemos interpretarla como un suceso humano porque a través de ésta se inculcan valores de responsabilidad sobre participación y equidad; es un hecho social porque el individuo vive en sociedad siendo un acto de convivencia y comunicación con otras personas, no puede ser un suceso aislado, sino de integración; es un acontecimiento intencional porque

busca el desarrollo de capacidades intelectuales que ayuden en un presente y futuro al sujeto a resolver problemas con sentido crítico y reflexivo necesario para el progreso personal y social de un grupo; es una causa de interacción, porque existe un intercambio de opinión entre individuos, donde los involucra a un debate o diálogo sobre la realidad global y nacional en que se encuentran; como realidad es un proceso que influye en el desarrollo económico y político de un país, buscando seres competentes para un capital creciente con producción de calidad y cantidad.

La educación ha tenido desde tiempos inmemorables un lugar imprescindible en la sociedad, lo que sitúa la concepción de esta como sinónimo de progreso de una Nación. La función de la educación bajo el organismo formal es proporcionar herramientas útiles de aprendizaje significativo que le ayuden al individuo a desarrollar sus habilidades y capacidades para mejorar su nivel de vida, adaptándose a los diversos ámbitos político, cultural, económico y social.

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

No obstante lo que realmente busca es lograr crear hombres productivos capaces de satisfacer las demandas del mercado adecuándose a los fines de la globalización. De ahí, se piensa que entre más estudios se obtengan mayor probabilidad de encontrar un trabajo donde la remuneración sea satisfactoria. Ya lo dice Schmelkes, ***la educación no tiene poder de aumentar las oportunidades de empleo...*** (Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria; 2001:11), porque la realidad muestra pobreza y desigualdad que no han sido resueltos y obstaculizan el cumplir con los objetivos Nacionales.

Hoy en día existe una contrariedad en los fines de la escuela. Una incertidumbre del sistema escolar dentro de la sociedad reflejo de una falta de organización interna; distribución de funciones; métodos pedagógicos; práctica docente y del director éstos últimos deben dejar de ser unos operadores más del Sistema Educativo burocrático para convertirse en actores principal del

proceso educativo, como señala Freire *“enseñar no existe sin aprender”*. Por tanto, la educación presente y futura tiene fallas graves que resolver teniendo como quehacer primordial transformar el pensamiento de los individuos que conforman una sociedad en un pensamiento racional y crítico para poder actuar sobre la realidad, involucrándose en los acontecimientos de su entorno a través de la participación, solo así el país será promotor de un progreso en cada uno de sus ámbitos, llámese político, social o económico.

En esta complejidad no trato de dar una definición depurada de educación, sino se busca con ella argumentar de manera explícita lo que hace para poder responder a cuestionamientos persistidos en los últimos tiempos sobre ¿para qué educar?, ¿por qué educar?, ¿Cómo educar?, pues la realidad actual puede ser incongruente con lo que persigue los propósitos de está; en particular cómo la escuela la institucionaliza, cómo define práctica transmitiendo su propia cultura e ideologías, lo que ha provocado una

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

crisis en torno a su función real, convirtiéndola en una educación de segunda clase.

En pocas palabras de lo que se trata es entender la escuela, es decir, como funciona, cómo se organiza la enseñanza a partir de la práctica de estrategias didácticas, permitiendo a los individuos reflexionar sobre su aprendizaje, llegando a ser sujetos capaces de transformar e innovar una sociedad, elevando su calidad de vida a través del proceso educativo.

Por tanto cuando hablamos de innovar y transformar la educación, no podemos olvidar que ésta gira alrededor de ciertas intencionalidades educativas teniendo que ver con el modo de proceder del currículo. Ahora bien esas intencionalidades se manifiestan en tres diferentes niveles que son:

- ✚ Macro: Se ven reflejadas en la política educativa, es decir lo que pretende el Sistema educativo.

- ✚ Meso: Se ven reflejados, en lo que quiere cada escuela, de acuerdo a su contexto, es decir; cada escuela tiene su misión y visión, reflejándose en su proyecto escolar.
- ✚ Micro: Tiene que ver con el trabajo realizado por docentes en el aula, así como las adaptaciones o reforzamientos que dan a los contenidos.

La función de la escuela en la sociedad tendrá que satisfacer las necesidades sociales del individuo en el presente y futuro si se quiere rescatar la verdadera misión de la escuela en la sociedad, *siendo la educación el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social* (Ley General de Educación; 2001: 1).

1.2 LA EDUCACIÓN BÁSICA SECUNDARIA A TRAVÉS DE LOS PLANES SEXENALES

Hemos vivido en un país ambiguo por los momentos de transición que han dejado vislumbrar un panorama devastado a través de los años por crisis económicas, políticas, sociales y culturales. De esta forma nos estamos quedando atrás, porque no podemos alcanzar las normas de competitividad que establece y exige el modelo globalizador. Empresarios y gobierno han pretendido que los estándares para una economía creciente se cimiente a través

de la educación formal creando individuo productivos capaces de desarrollar habilidades para el progreso de una economía fuerte y estable, por así decirlo, una economía a través del capital humano.

Una economía estable que pretende ser viable a través del Sistema Educativo Nacional, aunque la realidad actual nos plantea un retroceso en cuestión de calidad educativa, siendo una problemática real y no un hecho ficticio que pretendemos ocurra, esto se ha agudizado sexenio a sexenio. El presente nos indica que la educación de hoy enfrenta graves problemas, reflejados en la sociedad (pobreza, desempleo, baja remuneración, etc), siendo la misma de hace años, una pedagogía tradicionalista, manifestada en los resultados escolares, métodos de enseñanza, la falta de gestión pedagógica que deviene de la cúspide de la Secretaría de Educación Pública y Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, formando un Sistema incompleto de conocimientos donde el alumno no tiene claro a que va a la escuela, el docente no tiene claro lo que enseña, la escuela no tiene claro los propósitos educativos, a esto compartiendo la idea de Guevara Niebla; 1997 **México es un país de reprobados**. Se requiere más que un conjunto de leyes y normas, una reforma estructural para alcanzar una educación pertinente con un sentido crítico,

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

reflexivo y realista, donde se implementen estrategias pedagógicas a corto plazo.

La educación básica en México tiene metas y propósitos claros establecidos dentro de la Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación; de este marco normativo se estipula que todo individuo tiene derecho a recibir educación básica comprendiendo los tres niveles como son preescolar, primaria y secundaria siendo esta de carácter laico, obligatoria y gratuita, teniendo como objetivo central el *asegurar durante los 10 años de educación básica obligatoria, a toda la población en edad escolar entre 5 a 15, ofreciéndole una educación de alta calidad, pertinente y equitativa,*

para desarrollar competencias básicas para la vida personal y el trabajo productivo, asegurando el aprendizaje a lo largo de la vida. Para cumplir con dicho objetivo será pertinente realizar un análisis de la realidad que vive el nivel secundaria.

Una escuela donde la crisis de los adolescentes atraviesan por un proceso ***en la que se sabe desde dónde se sale pero no se tiene claro a dónde se va a llegar y en que estado se quedará en la nueva situación*** (Sacristán, Gimeno; 1997: 47), engendrando deserción, reprobación, rezago, un aprendizaje que resulta insatisfactorio para su vida cotidiana. No solo es cumplir con la permanencia del alumno en la escuela y la cobertura en los tres niveles, sino el permitir generar en el alumno un análisis reflexivo y crítico de la realidad del contexto en el presente, no estableciendo metas de largo plazo para el 2015 como señala El Programa Nacional de Educación 2001-2006 donde el 90% de los alumnos de secundaria concluyan los tres ciclos escolares en el tiempo establecido, lo que necesita es llegar a las comunidades mas vulnerables en cuanto a pobreza, respetando el carácter gratuito y obligatorio, realizando propuestas innovadoras contribuyendo a un aprendizaje efectivo, con profesionistas comprometidos con su función desempeñada, porque de nada

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

sirve que CONAFE y SEP, diseñen y desarrollen proyectos si no existen avances substanciales de calidad en el estudiante y en la sociedad.

El desarrollo que ha sufrido el contexto educativo ha sido lento e insuficiente, si comparamos el nivel de aprendizaje con países desarrollados encontramos una diferencia enorme. Las evaluaciones que se hicieron en los tres últimos años a nivel Internacional y Nacional por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) a través de PISA 2003 arrojan resultados deplorables, estamos por debajo de países que se encuentran dentro de la OCDE Europeos y Asiáticos, y aún Latinoamericanos. Ahora bien, partamos de la historia de la creación de la Secretaria de Educación Pública (1921), han

transcurrido 85 años viviendo lo mismo, es verdad recordemos que disminuyó el analfabetismo con las misiones culturales y las cruzadas alfabetizadoras siendo Secretario de Educación Pública José Vasconcelos, existiendo en un principio 66.1% de analfabetismo, a la fecha los proyectos sexenales implementados han disminuido un porcentaje aproximado del 5.5 %, sin embargo esta no ha llegado a todos los rincones del país, siendo la meta de la educación, pretender que el alumno aprenda a escribir y leer correctamente durante los primeros años escolares.

Lo que se pretende el Gobierno Administrativo de Vicente Fox para la educación básica en México es construir propuestas innovadoras creyendo que este puede propiciar un avance de mejora en la escuela, sin pretender darle seguimiento a los proyectos existentes de otros periodos de gobierno, pero finalmente el objetivo ha permanecido a través de los años con los proyectos sexenales, es decir, buscar una educación con equidad y calidad, mayor cobertura para secundaria, una educación para todos, desde Cárdenas siendo socialista, unificadora y Nacional, basada en el desarrollo industrial, para la modernización, hasta Vicente Fox generadora de competencias, aunque todos los proyectos tienen una visión de largo plazo que no beneficia a la sociedad para un presente y un futuro pertinente de elevar su calidad de vida, ya que México

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

es un país pobre y el gasto destinado a la educación es mucho menor que el de otros países, por lo tanto, cómo formar un nivel más alto en aspectos relacionados con mayor empleo y remuneración, si la educación que tenemos no contribuye a fortalecer éstos. Somos conscientes de que el problema se arrastra de años, afectando a todos los niveles educativos, agudizándose en secundaria.

Ahora bien, tracemos un horizonte histórico desde la creación de la secundaria instaurada en el año de 1925 (Gómez, Julio;2003: 10) durante el periodo de gestión del presidente Plutarco Elías Calles siendo Secretario de

Educación pública Moisés Sáenz, considerándose como una segunda enseñanza para todos, en un principio surgió el apoyo de la Escuela Preparatoria y de la Escuela Nacional de Maestros, más tarde se crearía por decreto presidencial a finales de 1925 la Dirección de Educación Secundaria, teniendo como metas: ***proporcionar mayores oportunidades educativas para todos los niños y jóvenes del país; Cubrir las necesidades de una población creciente con la finalidad de que su preparación sea mejor y que la cantidad de niños egresados de las primarias tengan mayor oportunidad de continuar estudios más avanzados superiores*** (SEP; 1975: 18).

Se creó con el objetivo de ofrecer ***una preparación general para la vida gestándose como un nivel con carácter propedéutico*** (Santos del Real, Annette; 2000: 20) es decir, al concluir la secundaria el adolescente proseguiría sus estudio de educación media para formarse en una carrera profesional, además de proporcionar a los jóvenes una formación adecuada a las características de la etapa de su desarrollo ampliando todas las oportunidades educativas de todos, una enseñanza pensada desde un enfoque socialista para las clases vulnerables como hijos de trabajadores y obreros mediante una carrera técnica o bien, durante la estancia en secundaria se le preparaba a los adolescentes a través de habilidades desempeñadas en un oficio incorporándose al trabajo asalariado, pero desde su fundación, la

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

secundaria fue destinada a proporcionar educación **únicamente a hombres de clase acomodada, teniendo primeras escuelas una matrícula de alumnos de 3, 860³**, la cual fue en aumento. En el cual los objetivos de brindarles educación a clases mayoritarias no se cumplió sino con el transcurso de los años.

Para 1928 se tenían seis escuelas secundarias, diurnas, nocturnas y particulares, en ese mismo año se incorporó una para señoritas, poco a poco

³ Archivo histórico de la Secretaría de Educación Pública (1996).

orientó el propósito de ir difundiendo una escuela para todos. Esto implicaba una educación para todas las clases sociales, haciendo viable el objetivo social revolucionario, por ello en 1932 la Dirección de Escuelas Secundarias pasó a ser Departamento de Escuelas Secundarias dentro de la Secretaría de Educación Pública, muy a pesar de las crisis económica del sexenio pasado la matrícula iba en aumento así como la construcción de secundarias, lo cual para 1934 durante la gestión de Lázaro Cárdenas refiriendo una educación de tipo socialista, construyó 160 escuelas secundarias, coexistiendo en su mayoría particulares, durante ésta gestión se instaura una escuela única con una duración de tres años, teniendo como objetivo central ***La educación secundaria es una continuación de la primaria, por lo que debe entenderse como la suma de conocimientos, habilidades, aptitudes y forma de conducta que deben poseer todos los habitantes del país*** (SEP; 1996: 38) en este

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

sentido, el educando al término de sus estudios sería capaz de incorporarse al trabajo y continuar estudios superiores.

A través de los años la escuela secundaria se vio envuelta en problemas que aún persisten en la actualidad: la articulación de los contenidos de primaria con secundaria; la falta de preparación académica; métodos de estudio; los planes y programas enciclopédicos; carga de contenidos de materias. A partir de los años 1937, 1945 ;1953; 1959⁴ se vislumbra reformas y cambios en los planes y programas de estudio, apuntando hacia el aumento de horas en las materias de Español y matemáticas, en general se redujeron treinta y cuatro horas de clase a treinta horas, eliminación de métodos didácticos memorísticos, proporcionar los conocimientos indispensables para ingresar al nivel preparatoria o vocacional, por lo que con la última reforma el nuevo plan de estudios era seis asignaturas y cuatro actividades para cada grado escolar, buscando la articulación orgánica, pedagógica y científica con la primaria, la

⁴ Santos del Real, Annette (2002)

intensidad y extensión de la formación del alumno, una educación enfocada hacia el trabajo (creación de la escuela secundaria técnica en el año de 1958) o bien una preparación de conocimientos indispensables para el nivel media superior.

Para los períodos consecutivos, se continuo perfilando el currículo enfocado al trabajo asalariado, *al método de aprender produciendo* (Santos del Real, Annette; 2000: 35). Al alumno se le enseñaba el proceso de producción en serie, a manejar instrumentos y equipos para la manufactura industrial. Pero finalmente México atravesó por crisis profundas que afectaron el nivel secundaria como la de 1973 con Echeverría (1970- 1976), con la cual se inicia una reforma radical (Latapí; 1980) en el Sistema Educativo con el objetivo de recuperarse de la crisis y de esta forma transformar la economía, incorporando a la población marginada a través de la educación a la vida económica para ampliar el mercado interno pues el crecimiento descomunal de

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

la población había acarreado problemas y deficiencias de muchos años atrás, que no fueron resueltos, pese a la crisis entre 1970 y 1975 la proporción de jóvenes inscritos aumento en 72%, pero la permanencia no fue igual, muchos tuvieron que desertar porque las familias eran grandes no tenía la forma de sustentar los gastos de escuela, por lo que muchos prefirieron aportar para el gasto familiar en algún trabajo desempeñando un oficio.

El período de López Portillo (1976-1982) principia con la herencia de una crisis irresoluble de Echeverría: Inflación, deuda externa acrecentada, devaluación que intentó frenar a través de la educación y la vinculación con el trabajo, como estrategia de éste periodo dio inicio el Plan Nacional de Educación, pues los principales problemas en secundaria se asentaban en la demanda de cobertura en zonas marginadas rural y urbana, la carencia de planteles, los resultados de pruebas de eficiencia para ingresar a nivel medio superior constataban la baja calidad de los aprendizajes en egresados de

secundaria, pese a ésta terrible crisis la matrícula iba en aumento, ya que al inicio de la creación de secundaria se contaba con un presupuesto de 2.9%, lo que al finalizar con López Portillo era de 7.9% (Archivo Histórico de la Secretaría de Educación Pública; 1996).

Miguel de la Madrid (1982- 1998) recibe al país en proceso de crisis, en un momento se pensaba que la pobreza y el subdesarrollo pronto sería cosa del pasado, pero con la caída del precio del petróleo, incurrió en un acelerado proceso de endeudamiento externo que a la postre resultó insostenible, cayendo en un desequilibrio económico que afectó al sistema político, social y educativo dejando parte de la población de adolescentes sin terminar la educación viviendo la misma situación de tiempos atrás. Inflación y el aumento de precios a los productos ocasionó más pobreza, al término de su gestión el país continuaba en crisis (1987).

No obstante, en secundaria se dio atención a una población demandante equivalente al 85% de los egresados de primaria, para mejorar la calidad

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

educativa se fue introducido, de manera experimental, el uso de computadora, el otorgamiento de becas, medios y apoyos adecuados a los estudiantes de familia de escasos recursos. Con el programa **“Ignacio Ramírez”**, se asignó **inicialmente una beca a cada uno de los planteles de secundaria federales y estatales del país, distribuyendo casi 100 mil becas cada año desde 1984** (Plan Nacional de Desarrollo; 1986: 158). Si bien es cierto, no es posible hablar sobre eficiencia terminal, reprobación, aprovechamiento escolar, la búsqueda la información obtenida únicamente refiere al número de secundarias fundadas en cada periodo de gobierno, asimismo como la matrícula ascendente, pero imposible conocer sobre proyectos específicos para la educación secundaria, lo cual se aprecia una importancia por lo cuantitativo y no cualitativo sobre cambios trascendentales con respecto a los aprendizajes.

1.3 LA REFORMA EDUCATIVA DE 1992 Y LA REALIDAD PRESENTE DE LA ESCUELA SECUNDARIA

México es un país que tras décadas ha sufrido cambios críticos en cuanto a su inestabilidad administrativa, ha recorrido sexenios con movimientos de obreros, campesinos, sindicatos, estudiantes, con fuga de capitales, devaluaciones, deuda externa, privatizaciones, regido bajo una economía vulnerable, afectando y agudizando los sectores en condiciones deplorables, problemas que han sido heredados gobierno tras gobierno pese a los programas de mejoramiento para abatir esta terrible crisis.

El tiempo no es suficiente como el presupuesto invertido tampoco lo es, principalmente en la educación, el gasto destinado no ha sido capaz para definir un Sistema Educativo de calidad, es verdad que va en aumento la cobertura, se han construido bibliotecas, libros de texto gratuitos, instituciones especializadas en educación, campañas de alfabetización, pero finalmente no cumple con su misión por falta de presupuesto, a pesar de la inversión destinada a secundaria durante la administración de Vicente Fox fue de **10 mil 600 a 14 mil 500 pesos**⁵, es decir el gasto destinado fue creciendo en porcentajes moderados, sin embargo al finalizar el sexenio no se cumplió, pues la matrícula escolar crece y por ello esta cantidad es insuficiente para cumplir con todas las expectativas que se tienen en este sector, por situar un ejemplo el proyecto de **Enciclomedia** al finalizar el 2006 no llegó a todos los planteles de secundaria pues el costo de cada equipo es muy elevado para cumplir con todas las escuelas, generando rezago en infraestructura que impiden cubrir carencias y cumplir con la regla "a mayor presupuesto destinado a la educación mayor calidad de enseñanza y aprendizajes, igual a un ser productivo, crítico y reflexivo para la nación".

⁵ Pavón Tadeo, Ma. Fernanda (2005) **Presupuesto educativo tensiones y desencuentros:** en Educación 2001, México D.F., n0, 127, p. 25.

El mundo cambia, revoluciona, se globaliza, mientras vemos que en la escuela básica pública sus transformaciones son lentas y aisladas que no impacta en la sociedad; en palabras de Emmanuel Kant refiriéndose *“únicamente a través de la educación el hombre llega a ser hombre, por lo que ésta le hace”*, ésta expresión dicha del filósofo, no han transformado al hombre en un ser pensante crítico y reflexivo. En palabras de Saint-Onge, ***la enseñanza no es una simple transmisión de contenidos. Es la organización de métodos de apoyo que permiten a los alumnos construir su propio saber...*** (Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria; 2001: 161).

Lo anterior se dice fácilmente, pero requiere de una reforma profunda implicando cambios de pensamiento en los Sistemas para que las transformaciones sean vertiginosas y conjuntas teniendo un impacto en las esferas política, económica y social, al menos es lo que pretendió la Reforma Salinista, que apuntaba a cambios en el diseño curricular; métodos de enseñanza; mejorar los salarios docentes; actualización y capacitación; mayor cobertura en los tres niveles; mayor presupuesto del PIB destinando un porcentaje considerable para la educación. Recordemos el periodo de La Madrid donde el gasto a la educación se recortó de 5.1% a 2.3% debido a la fuerte crisis que atravesaron esos años. La visión con la reforma era incrementar el capital invertido en la producción nacional a través del capital humano, esto se lograría por medio de la educación, lo cual llevaría a la modernización. De tal manera, se promulgó la Ley General de Educación que sustituyó a la de 1973, se diseñó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Enseñanza de la Educación Básica (ANMB) en 1992. Dentro del artículo 3° constitucional se concibió obligatoria la educación secundaria. Ahora bien, el período de Salinas significó un cambio reconociendo la educación secundaria como parte fundamental para la formación básica dentro de la normatividad del artículo 3° Constitucional. La propuesta hecha por el presidente estipuló incluir hasta el

nivel básico secundaria dentro del concepto de educación básica obligatoria de la siguiente forma: ***Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado — Federación, estados y municipios — impartirán educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias. Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en la fracción II, El Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación primaria, secundaria y normal para toda la república. V. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria, señalada en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos...*** (Constitución Política; 2001: 12)

Durante la administración del presidente Carlos Salinas de Gortari, la SEP tuvo cuatro secretarios en este gobierno: Manuel Bartlett Díaz (1988-1991); Ernesto Zedillo Ponce de León (1991-1993), Fernando Solana Morales (1993) y Ángel Pescador Ozuna (1994); llama la atención este cambio de secretarios, lo

cual puede indicar un juego mal planeado y dudoso para cumplir con la tarea educativa, la falta de seriedad para continuar. De esta manera, lo que intentó la Reforma es darle seguimiento a los propósitos nacionales, una educación popular, democrática y nacionalista para hacer real la igualdad de oportunidades y justicia social creando profesionistas de calidad. Por ello, se destino un porcentaje del PIB al gasto educativo del 6.2%.

La obligatoriedad plasmada a la escuela secundaria estipula en el artículo 3° y 1° de la Ley General de Educación: ***El Estado está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria. En el proceso educativo deberá asegurarse la participación activa del educando, estimulando su iniciativa y su sentido de responsabilidad social***, a partir de la nueva ley se abre un espacio al nivel secundaria viéndose un aumento en

la matrícula registrándose de 4 190 190 a 4 341 900⁶, lo cual para 1999 la matrícula fue de 5 084 2773, pero el aumento significativo de la matrícula en secundaria provocó la disminución de su calidad, pues los recursos se fueron reduciendo por el peso de tener más alumnos en la escuela, lo cual nos ha indicado que el Sistema no está preparado para cubrir al 100% la cobertura de ésta. Hasta el período de Ernesto Zedillo los objetivos planteados del financiamiento, la gestión educativa y escolar, los planes y programas de estudio, los materiales educativos, el establecimiento de centros de maestros para la actualización, indican estadísticamente un avance superficial, en especial el desarrollo de las habilidades intelectuales básicas.

Cabe notar que a partir de los ciclos 1990-1991 la deserción era de 8.8% a 1998-1999 fue de 8.5%, decreciendo .3%, Julio Cesar Gómez añade que el panorama de deserción y de la población que no asisten al escuela se dispara un 24.8 % entre 12 a 15 años un cambio lento en nueve años⁷, que no fue

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

capaz de retener a los adolescentes, quizá porque reconsideran un aprendizaje irrelevante para su vida cotidiana, porque debido a las necesidades económicas de cada familia el ingreso era y es insuficiente para continuar estudiando, así como la falta de estímulo por parte de los profesores. Los alumnos que logran permanecer en secundaria tienen un bajo rendimiento académico y poco son los que encuentran posibilidad de aprender más.

Unas de las cuestiones apremiantes y forzosas que atender en el Sistema Educativo Nacional es precisamente las habilidades intelectuales que están adquiriendo los alumnos especialmente en secundaria por ser un nivel poco discutido con carencias en el desempeño académico de los adolescentes notándose en los resultados de pruebas institucionales, Nacionales e Internacionales con calificaciones que reprueban el conocimiento del nivel

⁶ * Cifras señaladas en el artículo de Ernesto Meneses, Setenta y cinco años de la Secretaría de Educación Pública (1921-1996), p. 40.

⁷ Ver tabla Pág. 28.

| INDICADORES | PERIODOS 1990-1991 | PERIODO 1992-1993 | PERIODO 1994-1995 | PERIODO 1998-1999 | PERIODO 2000-2004 |
|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| COBERTURA | 67.1 % | 66.3 % | 70.1 % | 77.7 % | 91.8 % |
| DESERCIÓN | 8.8 % | 7.4 % | 7.7 % | 8.5 % | 6.8 % |
| EFICIENCIA TERMINAL | 73.9 % | 76.4 % | 76.2 % | 76.1 % | 79.7 % |

educativo, acarreándose de años pese a los programas del sexenio salinista no contribuyeron a mitigar la enorme desigualdad entre la escuela Pública y Privada, lo urbano y rural en el cual el cambio beneficio a la población con mayores recursos.

La reforma visualizo un cambio pedagógico, pero lo fue olvidando construir una escuela cuyo eje sean los adolescentes, con un currículo escolar en el que encuentren respuestas a sus dudas, donde el aprendizaje sea el medio para satisfacer sus expectativas de vida. El Acuerdo Nacional para la

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

Modernización Básica difería con la realidad que atravesaba la educación secundaria, es decir, como objetivo era formar ciudadanos demócratas proporcionando conocimientos y capacidades, y en un futuro se incorporará al área laboral de esta forma elevar la productividad nacional. A decir verdad el cambio apunto a incrementar la matrícula, destinar mayor presupuesto, actualización y capacitación de docentes, descentralizar la educación, hoy después de 14 años asentada en el artículo 3° Constitucional como obligatoria la educación básica secundaria esta incompleta. Los resultados arrojados en el periodo antes de la reforma (1990-1992), y después de la reforma educativa (1993-1999), (2000-2004), nos muestran en la siguiente tabla:

De acuerdo a los resultados, se puede interpretar que en la parte de cobertura se logró un avance significativo de 24.7 %, en cuanto a deserción 0.2 % eficiencia terminal con un porcentaje de 5.8 % en nueve años es un avance lento e insatisfactorio, primordialmente en cuanto a deserción. En reprobación tenemos un porcentaje del 26.4, denotando durante dos sexenios que el Sistema Educativo Nacional a pesar de los programas para abatir el rezago y deserción no ayudó a la permanencia del alumno en la escuela, tal vez debido a causas antes mencionadas. Todo esto en el nivel secundaria, pese a los programas de Atención Preventiva y Remedial en el D.F; Programa de niños en Solidaridad y Atención al Rezago Educativo (PARE), a la reforma del plan y programa de estudio de secundaria haciendo referencia a los cambios de áreas por asignaturas para asimilar mejor los conocimientos de las materias. Se pensó que esta forma sería más relevante y significativo para la vida social del adolescente, a pesar de los contenidos siguen siendo enciclopédicos y tradicionalistas e irrelevantes para los estudiantes de secundaria, una pedagogía indefinida por el docente que no ayuda a sincronizar el aprendizaje en ellos.

De cada 100 alumnos que iniciaron su educación secundaria 67 lograron finalizarla tres años escolares después. De acuerdo con investigaciones realizadas en estos periodos la problemática existente no cerró su ciclo con avances a pesar de la creación del Programa Nacional para la Actualización y Capacitación Docente (PRONAP) las carencias educativas persistieron durante la reforma, Etelvina Sandoval hace una crítica al Acuerdo Nacional para la Modernización Básica y Normal, y los diagnósticos que se llevaron a dicha Reforma: ***desigualdad en el servicio, aprovechamiento deficiente del alumnado, separación entre el conocimiento escolar y las demandas sociales, desarticulación entre la educación secundaria con la primaria y la media superior, orientación enciclopedista y acumulativa del***

currículo, práctica memorística de la enseñanza y la evaluación, alta reprobación en determinadas materias y falta de significación de los contenidos que la escuela transmite (Sandoval, Etelvina; 2000: 15) .

La reforma de 1992, se pensó para el Estado Mexicano la superación de la crisis económica, social y política que atravesaba el país, de esta forma se especulaba un avance substancial para un periodo de modernización y un periodo de solidaridad ilusorio en un país que tuvo y tiene carencias económicas. Durante la reforma y después de éstas se planteó la reorganización del Sistema Educativo, la cual implicó cambios en términos de compartir responsabilidades en la gestión escolar y pedagógica inconclusa. Es importante señalar que el tema fundamental es concluir la reforma, consolidando una visión de educación básica que supere la disgregación tradicional entre educación primaria y secundaria asegurando congruencia curricular y organizativa entre ambos niveles.

1.4 IMPLICACIONES DE LA REFORMA DE 1992 EN NIVEL SECUNDARIA DURANTE EL SEXENIO DE VICENTE FOX Y LA REFORMA EDUCATIVA EN SECUNDARIA

Si analizamos el contexto en que estamos inmersos nos encontramos en un túnel donde no se vislumbra salida es infinito porque los problemas que aquejan a la Nación son devastadores para la población, ya que con las crisis económicas y políticas que se han vivido en las administraciones pasadas, dejaron un país pobre, que a pesar de los cambios políticos con la ruptura de un partido, el PRI que gobernó por más de 71 años dándose la transición democrática en el 2000. Las venas de éste país permanecen abiertas, no existe claridad en las acciones porque sigue siendo el mismo discurso político del cambio que únicamente ha beneficiado por décadas a un grupo de élite, acentuando las desigualdades, un desequilibrio político, económico, y social que repercute en lo educativo, traduciéndose en una crisis cultural y social sin

respuesta por un gobierno burocrático tradicionalista, que pese a la reforma que se instauro en el periodo salinista no ha sido suficiente para mitigar un problema de antaño.

El cambio esta en el proceso, la escuela necesita aprender a aprender, que todos los actores involucrados en ella participen a construir una educación pertinente que le sirva a los jóvenes para vivir. Se vislumbra que la Reforma de 1992, no funciono como tal, pues está se da con una transformación reflejada en la sociedad. Sandoval Etelvina y quizá otros especialistas llegan a la misma conclusión sobre el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa Básica y Normal. De acuerdo a los diagnósticos planteados, los resultados sirvieron para reconocer la desigualdad en los servicios educativos, conocer el bajo aprovechamiento de los alumnos, desarticulación entre la primaria, secundaria y educación media superior, así como un currículo y la enseñanza tradicionalista.

El gobierno de Vicente Fox planteó retos para enfrentar la paradójica crisis que ha dejado secuelas en nuestros días arrastrando incertidumbre según investigaciones del PRENAL, viviendo un retroceso en el Sistema Educativo que no únicamente atañe a nuestro país, sino que se existe en toda América Latina. La visión iracunda con que aparece la educación secundaria llevan a plantearse nuevamente Reformas; estrategias políticas y administrativas en materia

educativa, a través del Programa Nacional de Educación 2001-2006 y la Reforma Educativa en Secundaria que tienen por objetivo elevar la calidad y evaluar con regularidad su propio sistema para la construcción de un país que brinde educación para todos y con condiciones de igualdad.

La perspectiva que se ve en secundaria no han impactado ni en la escuela ni en los alumnos, es decir, según especialistas como Pozner, Torres, Etelvina entre otros y de acuerdo a las impresiones denotadas a partir de la experiencia la gestión escolar es meramente administrativa y la enseñanza es irrelevante con carácter tradicionalista, rutinario; la escuela esta enajenada con el proyecto

globalizador educar para producir. En concordancia con Carlos Órnelas ***México se encuentra en un estado de transición encaminada bajo un proyecto Neoliberal que pretende que a través de la escuela se formen seres competentes y no críticos*** (Órnelas, Carlos; 1995: 20), al no buscar alternativas que construyan un proceso de calidad de vida en cada sujeto, cayendo en el conformismo, repitiendo la misma estrategia política de años no resolviendo de fondo el problema, acarreando mayores demandas a la educación al no alcanzar los estándares de calidad, por ser un país pobre con métodos rutinarios que emplea el Sistema Educativo Mexicano a través de la gestión educativa y escolar porque no se ha preocupado e interesado en buscar y compartir nuevos conocimientos que le ayuden a la secundaria, creando una situación extremadamente alarmante que, como señala Sacristán, ***para transformar hay que tener conciencia y comprensión de las dimensiones que se entrecruzan en la práctica*** (Sacristán y Pérez; 2000: 21) Esto es, comprender realmente la función de la gestión escolar, cómo enseñar y qué aprende realmente el alumno, entender holísticamente para qué la escuela secundaria.

Los agentes del aprendizaje del siglo XXI necesitan aprender mas y de manera diferente bajo los principios de calidad, esto implica una construcción de conocimientos, donde los alumnos busquen la resolución de problemas poniendo en práctica sus habilidades, destrezas y aptitudes, formando un ser activo no mecanicista, que enseñar se traduzca para el aprendizaje en reflexión y comprensión del mundo, porque enseñar no es transferir conocimientos, pues éste se convertiría en un libro de recetas referente a lo que debe hacer el alumno frente a una problemática, perdiendo el sentido de complejidad del mundo, porque toda la información sería transferida por el docente. En otras palabras, hace creer que todo lo expresado por él es verdadero, sin especular en un posible error en sus palabras y acciones.

Es necesario reiterar el señalamiento de que la educación secundaria enfrenta una reforma inconclusa por lo que es urgente prestar una mayor y sistemática atención a los aspectos pedagógicos, organizativos, administrativos, de operación, de gestión escolar y de cobertura. En ello coincido con Guevara Niebla acerca de que impera **una pedagogía abstracta, irrelevante para la vida diaria de los estudiantes** (Guevara, Gilberto; 1997: 33). Los cambios presentes a partir de la Reforma en la Educación Secundaria a través de la construcción de un currículo que responda a los intereses y necesidades de los adolescentes únicamente podrá ser realizada por sus propios actores como alumnos, padres, docentes y directivos, porque ellos hacen el espacio educativo. No veamos el cambio como una alternativa de transformar la secundaria para que atienda a unos adolescentes que por momento parece que pierden el control, sino este será asumido como un lugar donde encuentren respuestas a sus dudas, medios para satisfacer sus expectativas de vida presente y futuro.

Investigaciones recientes han demostrado que en la escuela secundaria se aprende poco y mal, es este sentido son pocos los jóvenes que revaloran la importancia de la escuela y sobre los aprendizajes, y muchos no le encuentran una satisfacción abandonándola por su carga de autoritarismo y antidemocracia.

La falta de seguimiento de la reforma salinista no han superado los problemas de ésta, lo más lógico sería trabajar bajo el mismo esquema con el que estableció la reforma de 1992, ajustándolo a cada contexto, asignándole

mayor presupuesto, así como profesionistas comprometidos con su trabajo para erradicar el índice de rezago. Siendo el objetivo central fortalecer la capacidad de las escuelas para construir un espacio efectivo para todos, asegurando que exista el trabajo colegiado entre docentes y directivos comprometiéndose a fortalecer los aprendizajes en la escuela secundaria.

Por ello los retos proyectados para la educación básica secundaria del siglo XXI, es partir de una reforma que presente cambios cualitativos y no

cuantitativos. Julio Cesar Gómez habla al respecto que uno de los propósitos de la actual política radica en realizar debates y proponer documentos que provoquen el *diálogo horizontal entre los involucrados*, es decir, un consenso donde el currículo escolar este enfocado a responder a las necesidades y expectativas que el alumno busca en la vida. La reforma trabaja en tres aspectos *la gestión, la organización institucional, el currículo y formación y actualización de los profesores*.

¿Cuántos años tenemos que seguir esperando para que realmente se logre un cambio de calidad? Coincido en lo que han planteado muchos autores como Pilar Pozner, para que realmente se dé un cambio en los aprendizajes del aula es necesario modificar las condiciones organizativas de la escuela, a través de diagnósticos completos analizando a profundidad lo que sucede para comprender a fondo la escuela pública. De esta forma transformar, y llevar a los adolescentes a encontrar sentido a la secundaria, porque como dice Gimeno Sacristán el adolescente **...no tiene claro a dónde se va a llegar y en que estado se quedará....** Los actores involucrados en la enseñanza directores y docentes pretenden únicamente enseñar disciplina, se preocupan más por la conducta del alumno llevándolo cada vez que falta a la indisciplina, al servicio de Orientación educativa o a la Dirección, ya sea para expulsarlo o castigarlos, dejando de lado lo que aprende en clases.

La escuela debe lograr aprendizajes colegiados entre docentes y directores, buscar un liderazgo académico por parte del Director que explique lo

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

que se vive en la escuela, lograr una igualdad y equilibrio entre secundaria pública y privada. A partir de la gestión para poder hablar de calidad educativa, un Director que se oriente hacia la coordinación y asesoramiento mas que al control administrativo y político de la escuela.

Las implicaciones para la educación secundaria a partir de la Reforma de la Educación Secundaria deberán responder al avance continuo de la sociedad y

a las necesidades de los alumnos, en otras palabras, la secundaria asegurará la adquisición de herramientas para aprender a lo largo de la vida, pues nuestro tiempo exige que la educación se transforme a efecto de cumplir con sus objetivos. Las formas en que los individuos se apropian y utilizan el conocimiento en su proceso de formación y desarrollo, imponen enormes retos que la educación habrá de enfrentar en un futuro. En un artículo alusivo a la RIES mencionan criterios para la construcción de la propuesta curricular basados en: "Organizar el currículo alrededor de competencias generales, enfatizando su plena incorporación a la cultura escrita, el desarrollo de un pensamiento lógico-matemático, la comprensión del mundo natural y social. Generar condiciones para que los jóvenes puedan profundizar en el estudio de los contenidos centrales para así realizar un trabajo de comprensión" (www. Sep. Gob.mx: p.6).

Si queremos avanzar y mejorar la calidad en la escuela secundaria en los próximos sexenios es importante reflexionar que acciones son pertinentes para contrarrestar los problemas detectados, diferentes especialistas como Etelvina; Santos Del Real; Sacristán; Pescador; Gómez señalan diversas problemáticas que enfrenta la secundaria hoy:

- ◆ Falta de presupuesto.
- ◆ Falta de equipo colaborativo entre docentes y directivos.

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

- ◆ En México más de dos millones de niños de 6 a 14 años no asisten a la escuela.
- ◆ Falta de continuidad en cuanto a conocimientos de primaria y secundaria.
- ◆ México es uno de los países con menor porcentaje de población en bachillerato.

- ◆ Personas de 6 a 14 años arrojan un 13.7 % de analfabetismo. (Programa Nacional de Educación 2001-2006)

- ◆ El alumno de secundaria ve a la escuela como centro de convivencia.

- ◆ La actual planta de maestros esta compuesta por personas que no tienen preparación académica, muchos han tomado la enseñanza como alternativa del trabajo.

- ◆ Falta de actualización de los profesores.

- ◆ Las conclusiones de evaluaciones como PISA en el año 2003 indican que los jóvenes de nuestro país obtuvieron bajos puntajes en las pruebas de comprensión de lectura, así como un deficiente manejo de conceptos y operaciones matemáticas y científicas.

- ◆ Diagnóstico perdido con los objetivos.

- ◆ Se mantiene el carácter enciclopédico del plan de estudios.

- ◆ Un lugar donde la prioridad es la disciplina.

- ◆ Un 70% de los adolescentes abandona sus estudios entre 12 y los 19 años, porque no satisface sus expectativas. (Gómez, Julio: 2003)

Con base a estos problemas pueden surgir otros nuevos por cada institución educativa, lo cual es pertinente que la Reforma educativa que entro en vigor desde el 2002 cumpla con los propósitos planteados, a partir del diagnóstico que dejo ver la realidad en secundaria, es difícil ignorar lo que ahí pasa al respecto Carlos Órnelas comenta "...baja calidad, pobre en contenidos añejos, además aburrida para los estudiantes, irrelevante para la vida social, indiferente al mundo"(Órnelas, Carlos:2006; p. 8) en opinión de docentes y directivos se han resistido al cambio, que tal vez exista la posibilidad en un futuro cercano de plantear una nueva reforma al Sistema Educativo en cuanto a su forma de gestión educativa y escolar, que tal vez se presente bajo el mismo

discurso político de “elevar la calidad en las escuelas a través de la innovación, de la Gestión escolar y participación social”. Lo que busca y plantea la Reforma es asignar mayor presupuesto, mayor cobertura, reducir la deserción y la reprobación, aumentar logros en el aprendizaje de los adolescentes, diseño de nuevos métodos y modelos educativos, capacitación docente y directivos, ahora bien la reforma se puso en marcha al finalizar, tendríamos que esperar que el actual gobierno de Calderón no revoque su continuidad, ya que está ha creado una controversia por su contenido o bien cambie de nombre, como propuesta inicio con Reforma Integral de la Educación Secundaria y hoy se omite lo Integral.

Esta propuesta curricular se ha aplicado a 150 escuelas secundarias como prueba piloto a partir del 2002, finalizando el sexenio Foxista en la Primera Etapa de Implementación, se cuenta con dos informes nacionales de los avances, sin embargo no se han dado a conocer públicamente, sería importante cuestionarse qué esta ocurrido con la Reforma y con otros proyectos para la mejora en secundaria como son:

-  En el 2004 Propuesta de renovación curricular, pedagógica y organizativa de la educación secundaria (RIES).

-  Programa de Transformación de la Gestión Escolar en la Educación Básica.

EL CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA EN MÉXICO

-  Programa de Actualización y Desarrollo profesional de Directivos Escolares.

-  Evaluación curricular pedagógica y Operativa de los Tres Niveles de la Educación Básica.

Con ello alcanzar una educación que llegue a todos los rincones del país, pasar de un esquema de gestión tradicionalista a lo pedagógico, a interesarse por lo que ocurre en la escuela, en las aulas, en los docentes, en los alumnos; pues mientras esta situación no merme el rezago no únicamente en cuanto a cobertura que en las últimas estadísticas correspondía a un 14.5%, tal vez en calidad pueda ser deplorable. Lo que tendría que hacer el sistema burocrático es darle continuidad a los programas sexenales y que el presupuesto destinado cumpla con los objetivos educativos.

Al paso de los años, nuestro Sistema Educativo esta en crisis, existen alumnos que quedan fuera del Sistema escolar en el país, la tasa de repetición, deserción es de 20.4% (Gómez, Julio; 2003); la escuela pone mayor atención a la disciplina, el adolescente piensa que no es comprendido, como dice Fuentes Molinar ***la educación pública es hoy un territorio devastado*** por la realidad (Fuentes, Molinar; 1988: 53) interrumpiendo avances importantes en la secundaria al no permitir su crecimiento, porque, todo lo que se enseña es rutinario, no permite que el alumno se apropie del conocimiento, no hay un interés por aprender.

Las acciones emprendidas pierden su objetivo de ser de la escuela secundaria, es decir, a lo largo del sexenio Foxista la secundaria se centro en definir un desarrollo basado en competencias en la resolución de problemas; en el trabajo en equipo; en la definición de aprendizaje; en la definición de contenido que suponga enseña; en la gestión escolar-pedagógica que suponga hacia dónde se dirige la escuela; un alumno activo y protagonista que garantice la calidad y la equidad educativa en el presente y futuro, a través de una gestión pedagógica enfocada hacia el currículo, que responda, al por qué y para qué de la secundaria. Los requerimientos de educar a través de competencias puede ser favorable para el alumno ya que este no limita las capacidades de obtener el conocimiento siempre y cuando sea relevante para su vida, por otro lado puede concebirse por competencias que el alumno trabaje de manera

individualista para ser mejor que su compañero de clase perdiéndose el trabajo en equipo, y por consiguiente aprender a convivir con el de a lado. Seguramente habrá nuevos cambios qué ocurrirá tendrá continuidad para el sexenio presente?, pues de la utopía no se puede vivir, siendo un país pobre cómo pretender que se de un cambio cualitativo cuando no hay un consenso entre todas las partes.

CAP. II POLÍTICA EDUCATIVA Y CALIDAD EN LA

ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

“la enseñanza es el conjunto de actividades
Que transforman el curriculum en la práctica
Para producir el aprendizaje”.

Eisner

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE POLÍTICA EDUCATIVA

El gobierno federal mantiene el dominio sobre la sociedad en general, a través de los poderes de la Federación, llámese, Legislativo, Ejecutivo y Judicial, regulando continuamente la normatividad establecida para cada proyecto de Nación implementando estrategias que coadyuven al desarrollo económico, político y social del Estado Mexicano; por ello tiene la obligación de solucionar complicaciones trascendentales para la sociedad, como pueden ser el empleo, salud, vivienda, seguridad, educación, etc. Para resolver o incluso prevenir estos problemas es necesaria la eficiente implementación de las políticas públicas viables de acuerdo a las necesidades requeridas por la sociedad.

Fullat (1993), Zorrilla (2003) y Carranza señalan las políticas públicas como las decisiones ejecutadas a través de acciones encaminadas a satisfacer

las demandas que requiere la sociedad para su propio bienestar. Ahora bien, si una decisión no es llevada a cabo solo queda en la elaboración de la política pública y no en su verdadera implementación, es decir solo queda en el papel. En el transcurso de los diferentes gobiernos la ejecución de las políticas públicas han tomado caminos diferentes, es verdad que instituir las implica una metodología compleja determinada por diferentes intereses de acuerdo a los

grupos de élite. Generalmente las políticas se utilizan para corregir una falla en la administración satisfaciendo de esta manera las demandas sociales, pero no siempre es así, la falta de seguimiento, la no aplicación, la violación a ésta, ha generado conflictos entre grupos. Los intereses políticos y económicos están enfocados al modelo globalizador, en otras palabras, la política funciona a través de una vinculación entre mercado y Estado.

Es conveniente para que una política pública sea coherente partiendo de autores como Zorrilla (2003), Fullat (1993) entre otros con un proyecto de Nación es pertinente:

1. Identificar los problemas sociales.
2. Prever situaciones desfavorables a futura, si no se piensa en estrategias útiles para contrarrestar el malestar permanente, se puede originar problemas de los ya existentes, lo que a futuro puede provocar una pérdida irresoluble para implementar acciones congruentes y frenar los presentes.
3. Establecer objetivos o metas contribuyendo al buen funcionamiento del sistema político.
4. Seleccionar soluciones coherentes a partir del contexto.
5. Seleccionar estrategias políticas apegadas a los requerimientos reales de la sociedad.

6. Implementarla, darle continuidad a lo establecido.

Esto, implica el análisis coyuntural de los aspectos sociales, económicos y políticos en el entorno que se requiera realizar la política partiendo de las necesidades de la población y sus características que sean pertinentes y alcanzables es visto que la mayoría de las veces la ideología-política del

POLÍTICA EDUCATIVA Y CALIDAD EN LA ESCUELA SECUNDARIA

gobierno impide la realización de los objetivos planteados. Ahora bien, en la elaboración de las políticas públicas intervienen tanto instituciones como individuos. Las diferentes instituciones y organismos son las que instrumentarán y crearán la estructura necesaria para llevar a cabo la ejecución de las políticas.

Para esto, se ha mencionado por especialistas en materia política-social compilado por medios masivos de comunicación que corresponde al gobierno Federal de nuestro país a través del Congreso de la Unión:

- ✚ Contribuir a través de la innovación de los sistemas burocráticos por métodos emprendedores que transformen a las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, mediante un cambio profundo hacia enfoques con una visión para el presente y futuro que permitan encontrar solución a los grandes problemas Nacionales.
- ✚ Coadyuvar en el logro de las políticas públicas mediante la definición de espacios.
- ✚ Contribuir a que la ciudadanía esté mejor informada, de manera que pueda evaluar el desempeño de su gobierno y exigir una rendición de cuentas a las autoridades.
- ✚ Garantizar la administración eficiente y honesta de los recursos humanos, materiales, financieros asignados a la Presidencia de la

República. (Obligatoriedad de acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos)

Si bien es cierto que en nuestro país las políticas públicas son muy poco efectivas en materia de seguridad pública, pobreza, empleo, transporte público, educación etc. De nada sirve que el país tenga asesores de política tanto internos como externos si los gobernantes no tienen la visión para saber cuáles son los problemas que resolver de acuerdo a las carencias reales de los sujetos.

Se ha transitado por varios períodos de gobierno buscando la estabilidad

POLÍTICA EDUCATIVA Y CALIDAD EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

social y económica, planteando una política pública que garantice la seguridad democrática, pero ésta se ha visto inconclusa y bajo intereses económico-políticos de ciertos grupos, además de la falta de presupuesto destinado a los diferentes servicios sociales, siendo el más afectado la educación pública, debido a la pobreza, desigualdad y exclusión social que no permite el acceso a toda la población en edad escolar para mejorar su nivel de vida.

Cada contexto sociopolítico ha establecido sus estrategias con miras a buscar la Unidad Nacional, procesos democráticos, estabilidad económica y social; así el período Modernizador se definió con el proyecto administrativo de Miguel de la Madrid (1982-1988). Fue como se desarrolló en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), sumando parte de la política del sistema globalizador, una sociedad apegada a una economía global, es decir, apertura de comercio, política monetaria, proceso de producción y nuevas tecnologías.

Esto se planteó con la reforma para contrarrestar el problema de crisis que vivía el país devastado por un desequilibrio financiero. México se integró a la economía global a través del Tratado de Libre Comercio firmado en 1992, sumarse a la economía global y pertenecer a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), incorporándose a las 24 naciones más industrializadas del mundo. ***La globalización económica y cultural es***

un proceso hegemónico que genera cambios radicales en todos los ámbitos y que ha exacerbado la desigualdad económica entre países, regiones e individuos, lo cual se expresa principalmente en la insuficiencia de recursos materiales y culturales para el desarrollo humano (Elizondo, Aurora; 2000: 31).

Este proceso de economía global, no ha beneficiado a todos los grupos sociales de la misma forma, se ha vislumbrado una política de privatización y excesiva apertura al exterior, causando el achicamiento del papel del Estado como rector, planificador y promotor del desarrollo económico, descapitalización del país, volviendo la economía más vulnerable, teniendo como resultado

POLÍTICA EDUCATIVA Y CALIDAD EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

desempleo, migración al exterior, desigualdad y pobreza, pues únicamente se han beneficiado, los grupos elitistas de poder tanto públicos como privados.

Las reformas implementadas en los últimos años orientadas a la liberación comercial, la política tributaria, la desregularización financiera, la privatización, la legislación laboral, para sentar las bases financieras y hacerlas sólidas no han sido suficientemente viables para mitigar las demandas de los diferentes sectores; si bien es cierto **la política de globalización es una imposición de las circunstancias por razones de orden económico o político, pero en ningún caso el resultado de consensos políticos. Se trata de una obligada y apresurada adhesión de los gobiernos bajo la seria amenaza de quedar excluida de la modernización** (Donoso, Roberto; 1999: 65), por ello la administración de Vicente Fox se mantuvo un gobierno empresarial, siendo más notorio las desigualdades, primordialmente en la educación pública.

Viviendo en la era de la globalización se ha pretendido que la educación se vincule al mercado, apareciendo en los discursos políticos, en el Programa Nacional de Desarrollo una educación orientada hacia la producción económica; enseñar produciendo; ***transformar a la sociedad creando las condiciones***

adecuadas para la expansión del capital mediante el cual se reestructuraría la dinámica económica del país (Guevara, Iris; 2002: 95). De esta manera el gobierno federal en conjunto con otras instituciones, centraliza la normatividad para el funcionamiento del Sistema Educativo, a través de políticas educativas como ***"conjunto de orientaciones, lineamientos, o criterios de carácter estratégico, destinados a facilitar el logro de determinadas finalidades en las que pueda sustentarse la relevancia, eficacia y eficiencia, impacto o equidad de las decisiones que se adopten y las acciones que se emprendan con el propósito de atender o cambiar los insumos, procesos y productos de un sistema educativo"*** (Zorrilla, Margarita; 2003: 32).

Los lineamientos establecidos a través de la gestión educativa por especialistas en su mayoría son propuestas que pueden garantizar la educación, pero estas no se han llevado a cabo pese al presupuesto asignado a partir de la reforma educativa de 1992, siendo México el país que tiene mayor retribución, si comparamos el presupuesto correspondiente del PIB de otros países desarrollados destinado a la educación, existe una diferencia que deja mucho que decir.. De nada sirve que cada administración formule su planeación sexenal en un documento como es el Programa Nacional de Educación estableciendo los lineamientos generales que regirán las prioridades y acciones educativas para elevar la calidad, cobertura, entre otras cuestiones. Sino se deja de lado las prácticas de corrupción por parte de funcionarios públicos que impiden que las acciones lleguen a ser funcional

La educación en nuestro país ha sido una preocupación constante dentro de la política federal, ya que a través de los períodos de gobierno, se han presentado demandas educativas. Esta necesidad de transformar el Sistema Educativo Nacional, ha sido expedido en materia legal del Ejecutivo Federal, la educación en nuestro país contiene orientaciones, metas y compromisos

claramente definidos, que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el cual esta expresado en forma precisa en el artículo 3° y en la Ley General de Educación, porque toda nación está regida por leyes y normas. ***El desarrollo al que aspiramos los mexicanos entraña fortalecer la soberanía y la presencia de nuestro país en el mundo, una economía nacional en crecimiento y con estabilidad, además de una organización social fincada en la democracia, la libertad y la justicia*** (Arnaut, Alberto; 1998: 305). Estos son objetivos que exigen una educación de alta calidad con carácter nacional y con capacidad institucional que asegure niveles educativos suficientes para toda la población.

A partir del plan estratégico de la política educativa de Salinas mediante el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal

POLÍTICA EDUCATIVA Y CALIDAD EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

(AMNEB). La reforma educativa, se realizó como un cambio de los viejos modelos tradicionales por docentes y directivos, en lo particular el esfuerzo se concentró principalmente en los niveles básicos primaria y secundaria con el fin de afrontar los nuevos retos de la globalización, así la política educativa se enfocó a la Descentralización del Sistema Educativo. La idea era que cada Estado tomará sus propias decisiones, por ello a cada uno se le asignó un presupuesto, sin embargo, la descentralización no dio en su totalidad, pues cada gobierno tiene que rendir cuentas al gobierno federal, a esto ***es un proceso de delegación de funciones de un órgano central a unidades regionales más pequeñas, pero sin confiar facultades de decisión más allá de ciertos límites*** (Órnela, Carlos; 1997: 287), porque el gobierno central tiene la hegemonía de las funciones normativas y fiscales.

Otros cambios fueron la profesionalización docente, actualización y capacitación tanto de directivos como de docentes; la participación social, involucraba por primera vez a los padres de familia en asuntos educativos, pues en administraciones pasadas, la Ley federal prohibía su participación; nuevos

contenidos en los planes y programas de estudio, que tenía veinte años sin ningún cambio importante, así como materiales educativos; así como la obligatoriedad al nivel secundario para convertirlo en la culminación de la educación básica, una reforma orientada a elevar la calidad.

Por ello los objetivos establecidos dentro del marco político educativo debe generar una nueva gestión en las escuelas, para poder lograr erradicar las costumbres heredados de otros periodos, la política educativa de Vicente Fox planteo dar cumplimiento a la normatividad dentro del Programa Nacional de Educación 2001-2006:

1. Federalización educativa, que se conjugue en todas las entidad federales.

POLÍTICA EDUCATIVA Y CALIDAD EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

2. Financiamiento: Mecanismo de coordinación de consulta y participación social.
3. Marco Jurídico: evaluación de los resultados y responsabilidad de las escuelas, lo que se traduce como rendición de cuentas, investigación e innovación educativa.

Sin embargo, las transformaciones educativas puestas en marcha en los últimos años, no han tenido impactos significativos en las escuelas, hasta el momento. La educación básica como se ha venido mencionando tiene fallas, debido a las dificultades que tiene que ver con la política educativa implementada de un Sistema Educativo Nacional tradicionalista; la forma de gestionar en las escuelas; la pedagogía que dirige el profesor de clase, los recursos destinados, refiriéndonos siempre a la educación pública. Por ello será necesario la formulación de las políticas y programas educativos para alcanzar una educación pertinente que permita aprender a aprender, aprender a hacer en el presente y en los próximos años, deberá responder de manera sistémica a un conjunto de retos que exige el desarrollo social.

El Sistema Educativo Mexicano, como se menciona anteriormente, se rige bajo la política pública, pues el gobierno federal es el responsable de distribuir el presupuesto a la educación, asignándolo a los diferentes niveles escolares, en cuanto a material educativo y proyectos. De esta forma la educación pública marca una escolaridad obligatoria y gratuita como un instrumento de la política pública, ***como instrumento político al servicio de la democracia, la escolarización se concibe como un servicio público que debe alcanzar a todos los ciudadanos*** (Pérez Gómez; 1998: 138), todo individuo social tiene derecho a recibir educación desde preescolar hasta secundaria, pretendiéndose que la escuela enseñe valores democráticos, búsqueda de igualdad, competitividad.

La educación pública es meramente dependiente del Estado Mexicano, ya que éste asigna parte de su presupuesto a la Educación, en función de los cambios de gobierno y las transformaciones, Reformas e innovaciones curriculares que se han llevado en nivel básico para satisfacer los intereses económicos para competir dentro del mercado global, pero no ha logrado un impacto en la calidad de los procesos educativo. Tal vez porque las reformas implementadas se piensan, se diseñan y se desarrollan desde el exterior, de acuerdo a los intereses empresariales y globales de ciertos grupos, pero no se diseñan desde adentro de acuerdo a las necesidades de la institución educativa, docentes y directivos, ni de los alumno., Es evidente que el cambio no puede darse aislado, ni en un periodo de largo plazo, pero si analizamos la reforma de 1992 ¿cuántos años han pasado? persistiendo el rezago, reprobación, deserción, métodos anacrónicos y tradicionalistas en secundaria, un Sistema Educativo burocrático; luego entonces no podemos hablar de un Sistema Educativo eficaz y de una educación de calidad, si las leyes destinadas a la educación son violadas o, por el contrario, si los objetivos propuestos no son respetados.

A más de 12 años de la reforma de 1992, efectuada las modificaciones en la Constitución, la abrogación de la Ley Federal de Educación de 1973 por la Ley General de Educación, las políticas públicas, el rumbo hacia la modernización que significó la apertura de mercado hacia el exterior, existe un abismo indefinible en la educación pública, de acuerdo a legalidad del artículo 3° Constitucional que instituye con carácter:

- a) Democrática
- b) Nacional
- c) Contribuirá a la mejor convivencia humana

En otras palabras, al señalar el carácter democrático, están estableciendo parámetros sobre una mejoría económica, social y política, dado que el Estado federal busca el equilibrio y bienestar social mediante la democracia, lo cual implica el cambio de un gobierno autocrático a un gobierno donde el pueblo tenga un voto de participación en las decisiones designadas por los poderes de la unión; aunque en este país es nula la participación de los diferente estatus

sociales, porque el Congreso de la unión es el responsable de expedir las leyes, así como de coordinar la educación entre la Federación, estados y municipios. Luego entonces, los procesos democráticos son aislados, incongruentes y difícilmente se llevan dentro del Sistema Educativo.

En cuanto a lo Nacional y la contribución a la mejor convivencia humana aún existe exclusión pues la estratificación social no permite una igualdad; no toda la población goza de los mismos privilegios, la educación pública a pesar de mantener un alto porcentaje del 93% de población es desigual respecto a la educación privada, son sistemas que encaminados a educar confieren un camino diferentes.

2.2 LA POLÍTICA EDUCATIVA EN EDUCACIÓN BÁSICA SECUNDARIA DURANTE EL PERÍODO SALINISTA

La necesidad de plantear una reforma al Sistema Educativo fue el momento en que se encontraba el país, una crisis económica en el cual la educación fue un escape para contrarrestar la situación que en ese instante invadía al país, dejando huellas imborrables de un Estado que no fue capaz de contrarrestar el desequilibrio deplorable agudizándose más, en este sentido, el papel que desempeñó el Sistema Educativo fue la reestructuración a la educación como palanca para la transformación económica. Ante esta situación se asignó mayor presupuesto a la educación básica al anterior de 3.6 % a un 6.2% del PIB, de tal manera, los cambios se enfocaron al diseño curricular; métodos de enseñanza; mejores salarios de docentes; Actualización y capacitación tanto de docentes como directivos; elevar la cobertura; mayor financiamiento; mejor organización y gestión de escuelas; participación social y evaluación de los servicios, siendo objetivo de la política pública responder a las demandas sociales y corresponder a los propósitos del desarrollo Nacional.

A partir de estos planteamientos se estableció en 1992 como obligatorio la educación secundaria, teniendo como eje primordial mayor cobertura y calidad educativa. Al designar obligatorio el nivel secundaria, se pretendía darle continuidad a la primaria, articulando los conocimientos aprendidos en ella. Dentro de los objetivos de este nivel era **ofrecer una educación de calidad que identificase a los educandos con los valores nacionales, posibilitar la continuidad de su formación académica y los dotará de los elementos culturales, científicos y tecnológicos para enfrentar su realidad individual y colectiva**" (Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994; 1988: 58).

De esta manera se dio un cambio curricular y pedagógico que a la larga ha sido insuficiente, Guevara Niebla habla que esta reforma no impactó en el sexenio de Ernesto Zedillo, si bien es cierto hubo avances en cuanto a la cobertura, pero el bajo rendimiento académico seguía presente; los exámenes de ingreso a nivel medio superior arrojaban calificaciones reprobatorias inferiores a cinco. Si se logro incrementar la cobertura pero no la calidad, empero en cuanto al propósito de la política de *Estado de transformar el sistema de educación básica con el propósito de asegurar a los jóvenes una educación que los forme como ciudadanos de una comunidad democrática, que les proporcione conocimientos y capacidad para elevar la productividad nacional, que ensanche las oportunidades de movilidad social y promoción económica de los individuos, y en general, elevar los niveles de calidad de vida de los educandos y de la sociedad en su conjunto* (Acuerdo Nacional para la Educación Básica;1989: 4) se logro cumplir con los objetivos pero no en su totalidad, ya que los adolescentes tomaron como alternativa la educación como un proceso de formación para el trabajo, así muchos jóvenes al termino se incorporaron a la vida productiva y pocos siguieron el camino hacia la educación media superior; así el Sistema económico capto mayor número de personas en el sector

industrial, pero no logro mejorar los niveles de calidad de vida de los sujetos sociales.

En 1993 la educación secundaria fue establecida como obligatoria en nuestro país, de acuerdo al marco general de política educativa en que se conduce la secundaria, su objetivo se enfocó a *ampliar los conocimientos adquiridos en la primaria; será considerada también como etapa educativa completa en sí misma, autosuficiente, pondrá énfasis en la formación para el trabajo y el desarrollo del pensamiento crítico y creativo, conservará su carácter propedéutico* (Plan Nacional de

Desarrollo 1989-1994: 27). Al respecto, se dio un cambio en los planes de estudio, de una organización por áreas, se paso a las asignaturas, los contenidos no correspondían a la articulación entre el nivel de primaria y secundaria. No obstante, los problemas continuaron presentándose al enfocar la política educativa a la economía, se llego a la fuga de educandos al incorporarse al trabajo. Otras dificultades fue la ausencia de la dimensión pedagógica en el aula y en la gestión escolar, estas complicaciones continuaron con una educación tradicional, un carácter enciclopédico en los planes de estudio, falta de continuidad en cuanto a conocimientos de primaria y secundaria, finalmente mayor prioridad a la disciplina. Cabe mencionar que la cobertura tuvo notable incremento al dejar de ser una población de seis grados escolares.

Durante la administración de Salinas y Zedillo, se dio mayor presupuesto a los programas compensatorios destinados para el nivel primaria, mientras los cambios en secundaria permanecían inmóviles; parecía que la reforma curricular y pedagógica era mera utopía, porque el rezago educativo seguía de huésped en el Sistema. La política educativa, ha dado cambio pero de manera burocrática, solo a la estructura de la Secretaria de Educación Pública. La reforma Salinista impulsó la descentralización educativa, pero persistiendo el federalismo que se ha mantenido como rector de la política educativa a nivel Nacional; es quien a través de la SEP vigila el cumplimiento de las disposiciones

POLÍTICA EDUCATIVA Y CALIDAD EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

legales en materia educativa sobre el cumplimiento del artículo 3° Constitucional y la Ley General de Educación.

La reforma educativa de Salinas, no fue suficiente para el período que prosiguió (1994-1999), la crisis económica no permitió avances, pues la educación básica secundaria se caracterizó por deficiente infraestructura y equipamiento, sin condiciones para el desarrollo de liderazgo efectivo, ineficiente utilización de los recursos de la escuela, casi nula participación de los padres de familia y la comunidad. No obstante testimonios de docentes hablan

que durante el gobierno de Salinas, la educación tuvo mejor organización, mejores resultados, pero siempre enfocados a la disciplina.

La secundaria pública no ha logrado su objetivo, sus programas y contenidos son irrelevantes para la vida diaria de los adolescentes, sin duda alguna los cambios educativos en secundaria con respecto a los gobiernos siguientes fue limitada. No se ha conseguido sustituir la estructura y organización tradicional de la escuela, ni se ha logrado un aprendizaje acorde con las necesidades del adolescente, un equilibrio entre los contenidos de estudio y sus intereses. El rumbo que se definió en 1992 está lleno de ambigüedad, se ha generado que un porcentaje elevado abandonen sus estudios, porque no satisfacen sus expectativas; las clases les parecen rutinarias y aburridas, ya lo dice Michael Saint-Onge *para que aprender signifique construir el propio conocimiento es necesario pensar*.

La tarea de la administración de Vicente Fox planteó la Reforma Educativa en Secundaria, con el objetivo de lograr una continuidad curricular y su articulación pedagógica y organizativa. Para alcanzar los propósitos la Subsecretaría de Servicios Educativos del Distrito Federal; Dirección de Operación de los Servicios Educativos para el Distrito Federal y la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria han planteado estrategias y acciones plasmados en proyectos esto es, escuelas de calidad, mejoramiento de la gestión escolar, participación social y equidad al mejorar está automáticamente es posible elevar la calidad. Desde esta perspectiva esperamos que se logre un avance, una nueva escuela, pero sobre todo que los actores educativos involucrados conozcan a fondo la misión de la escuela, las implicaciones para lograr un aprendizaje real, crítico y reflexivo, aunado a esto (Santos, Guerra; 2000: 14) comenta: ***las escuelas tienen que aprender, tienen que romper la dinámica obsesiva de la enseñanza para transformarla en una inquietante interrogación por el aprendizaje***, hace falta trabajar de forma colegiada para resolver problemas que afectan a la escuela, Lo propuesto con

la RES es darle continuidad a la Reforma de 1992, y que no exista un vacío. Los aprendizajes escolares exigen fomentar programas en los cuales se procure la reflexión, el análisis y el pensamiento propositivo, es decir, los alumnos necesitan hechos concretos para poder comprender la realidad, la secundaria necesita que se cumpla con las acciones desplegadas de los programas mencionados las estadísticas nos indican que 7.4 % (Joel , Cortes; 2005: p. 47) es de aprovechamiento escolar

El Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica hablaba sobre la deficiencia de la calidad en la educación, el fracaso se debía al conjunto inadecuado de llevar los conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas a lograr un progreso social y contribuir al desarrollo del país. que finalmente el gobierno Salinista cayó en la misma dinámica, bajo la misma crítica, la educación secundaria paso de ser un reto a un nivel olvidado. ***En el siglo XXI, el verdadero progreso entrañará un sistema educacional fortalecido, pertinente, eficaz y competitivo. De ahí la relevancia de impulsar la educación nacional, extendiendo su cobertura, elevando su calidad y afinando su capacidad para promover los nuevos avances que reclama el país y nuestro tiempo*** (Camacho, Salvador; 2006: 37).

2.3 AVANCES O ESTANCAMIENTOS EN LA POLÍTICA EDUCATIVA DEL SEXENIO FOXISTA

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 que se deriva de la reforma de 1992, siendo una continuidad de la política educativa del Salinismo; la educación sigue enfrentando los retos de cobertura, equidad, calidad en el nivel secundaria Hoy todavía existe un enorme índice de jóvenes que no terminaron los estudios porque la secundaria no cumplió con sus perspectivas presentes o por falta de recursos económicos incorporándose al trabajo productivo. Es verdad que la reforma de 1992 estableció como orientación central la necesidad de concentrar el currículo y materiales en la adquisición de habilidades intelectuales básicas. Existen fallas de origen que es difícil corregir, como dice Etelvina Sandoval, *la secundaria se debate entre nuevas exigencias y tradiciones arraigadas, ideas de innovación y añejos problemas no superados*. Cómo podría el Sistema educativo innovar sin desterrar una enseñanza de antaño, mientras funcionarios de altos puestos, directivos y docentes mantengan una mentalidad arcaica, con métodos rígidos y mecanicistas; todo parece indicar seguiremos siendo de los últimos lugares en evaluaciones internacionales.

Las políticas orientadas a elevar la calidad del sistema educativo debe exigir innovaciones pedagógicas y curriculares validas, coherente y aplicables a la realidad contextual. Tanto la escuela como sociedad exige y espera que la política educativa tenga la capacidad de llevar a un espacio un conjunto articulado y consensuado de decisiones y acciones que modifique la práctica rutinaria como compromiso del Sistema Educativo Mexicano a cumplir con lo que esperan los jóvenes para lograr su eficacia social y educativa.

Si bien es cierto Carlos Órnelas habla de un futuro no determinado, porque no podemos avanzar con un Sistema Educativo atrasado en grandes porciones, principalmente en educación básica secundaria estamos todavía muy lejos de alcanzar la cobertura completa y cumplir la norma de obligatoriedad, sobre todo lograr que los alumnos entiendan la escuela, ya que, los métodos anacrónicos y no pedagógicos solo ofrecen cascarones vacíos a quienes más necesitan de una formación básica de buena calidad.

Queremos jóvenes dentro de las escuelas para garantizarles el derecho a adquirir aprendizajes relevantes, que les permita estar en condiciones de mayor igualdad, para competir por mejores oportunidades sociales. Los queremos para eso dentro de las escuelas, para que empujen los resultados de aprendizaje en las prueba. La mejor puerta es replantear una política educativa coherente para todos, como dice Fuentes Molinar ***que responsabilice a la autoridad y a la escuela de un nivel de regularidad en su funcionamiento diario y de la escuela*** (Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria; 2001: 98), lo cual implica, un mejoramiento en la forma de gestionar del director de la escuela y de los docentes sobre todo en secundaria. Cuando de lo que se trata es de resolver el problema a partir de sus causas. Silvia Schmelkes define una serie de problemas que afectan el funcionamiento de la educación de calidad el problema de la no inscripción, deserción, reprobación, del no aprendizaje, equidad, el ambiente en el que ocurre el aprendizaje, el tiempo real de enseñanza, los recursos para la enseñanza, la falta de gestión pedagógica y escolar. ¿A qué se debe esto? ¿Es un problema meramente de implementación de política pública? ¿Hasta dónde la impericia política ha sido una la barrera para dar cabal cumplimiento a los compromisos adquiridos? ¿Qué tendrá que hacer al actual gobierno y especialmente la SEP, para su proceso de calidad educativa?

La educación al final del sexenio dejó ver proyectos y programas que se encuentran en una etapa inicial a principios de la administración de Felipe Calderón tales propuestas se crearon con el objetivo de contar con mayor

enfoque curricular, pedagógico y organizativo de la enseñanza secundaria realizándose lo siguiente según el informe final:

🚩 Se concluyó el Informe Global de Consulta Nacional a la reforma Integral de Educación Secundaria, realizada entre finales del 2005 y principios de 2006.

✚ Se desarrolló la Primera Etapa de Implementación de la Reforma de la Educación Secundaria (RES), en la cual se planteo conocer los efectos de la puesta en marcha de la propuesta curricular 2005 en el primer grado de un número reducido de planteles de las modalidades general y técnica y evaluar la propuesta curricular, los apoyos y condiciones que requieren las escuelas para su adecuada operación.

✚ En mayo del 2006 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo 384 mediante el cual se establece el nuevo Plan y Programas de Estudio. En consecuencia se han realizado distintas reuniones nacionales con equipo técnico estatal y directivo, encaminadas a lograr la capacitación del nuevo Plan y Programas de Estudio para Educación Secundaria, mismo que se aplicará en el ciclo lectivo 2006-2007 al primer grado en todos los planteles.

✚ Se cuenta con un acuerdo secretarial para la evaluación de los libros de texto, que garantiza que dichos materiales sean congruentes con los nuevos planes y programas de estudio.

✚ Se concluyó un modelo pedagógico renovado para las telesecundarias, el cual se pondrá en marcha en el 2007. (Dossier educativo 61; 2006: p. 11)

Los cambios no se han dado en su totalidad falta mucho por hacer primordialmente en la función que desempeña el director no se menciona algún avance sobre los proyectos que menciona el Programa Nacional de Educación 2001-2006. No podemos dejar entre propuesta y cambios las deficiencias que se dejan entre ver con respecto a condiciones de infraestructura y equipamiento; ausencia de capacidad de planificación; excesiva demanda burocrática sin condiciones para el desarrollo de liderazgo efectivo; escasa comunicación entre docentes y directivos; ineficiente utilización de los recursos de la escuela. Los resultados de las evaluaciones no ayudan a corregir las insuficiencias de los aprendizajes, curiosamente estas prácticas no conducen a lo que buscan los propósitos del Sistema Básico Secundaria con el Acuerdo número 384 una formación por competencias. por el que se establece el nuevo plan y programa

de estudio orientado a formar competencias para la vida, el aprendizaje permanente, el manejo de situaciones, la convivencia, la vida en sociedad, incorporarse al mundo productivo; es en resumen lo que pretende la Reforma Educativa en Secundaria.

Constituye la oportunidad de repensar las necesidades que requiere éste nivel, pues desde mi punto de vista los problemas que denota la escuela son: 1) No todos los adolescentes tienen la oportunidad para cursar y concluir la educación secundaria, debido a factores como la pobreza; 2) Los alumnos no alcanzan las expectativas de aprendizaje que establece el plan de estudios por factores que tienen que ver con la didáctica del docente; 3) el sistema no ha logrado una autentica equidad, por disparidad entre el nivel público y privado; 4) los recursos no son suficiente o no son aprovechados debidamente; 5) la organización escolar limita el logro de aprendizajes que hoy se exigen a la escuela. La reforma espera que los egresados sean personas críticas, creativas, con sentido ético y capacidad de trabajar en equipo y de resolver problemas.

En la administración Foxista, con la Reforma Educativa en Secundaria porqué nuevamente la necesidad de enfatizar en disciplina, es bien sabido que existe inconformidad entre docentes y directivos discutiendo por el cambio curricular, la sustitución de materias, que significa un desplazamiento de docentes, por otro lado, se mantiene el concepto de una educación para competir en una era de globalización, el cambio pretendido es corregir dificultades que tiene que ver con la sobrecarga de temas en programas de estudio y de asignatura, excesiva actividad extracurricular, limitada posibilidad de interacción del maestro con sus alumnos por la excesiva carga de grupos, poco tiempo de los docentes para realizar trabajo colegiado. A algunos meses del funcionamiento de la Reforma, se siguen presentando estas contrariedades, esperemos no sea algo que pasa sin dejar huella en la calidad del sistema de secundaria.

Como se ha descrito, la política educativa de Fox consistió en que la educación sea el eje fundamental del desarrollo social, cultural, científico, tecnológico, económico y político de la nación, a través del funcionamiento del Sistema educativo y sus instituciones de enseñanza para mejorar su integración por medio de una gestión educativa y escolar estratégica, que logre una mayor cobertura y calidad en el servicio, de acuerdo al Programa Nacional de Educación ***las tasa de repetición y deserción en secundaria son de 20.4 % y 7.9 %, de tal manera que sólo el 76.1 % de los estudiantes que ingresan la concluyen*** (Programa Nacional de educación 2001-2006: 60), al termino del sexenio qué ocurrió con el Programa Nacional de Mejoramiento de la Gestión Educativa, con las Escuelas de Calidad, Programa de Actualización y Desarrollo profesional de Directivos Escolares, cuales son sus resultados en éste nivel tan poco debatido, cuáles son sus implicaciones a futuro, pues su impacto no beneficio a todas las escuelas por igual pues todavía se percibe incertidumbre en los resultados de pruebas escolares, por ello es importante que para corregir este malestar se logre a través del agente clave para elevar la calidad educativa como es el director por medio de formar mejores directivos, pues de ello depende el funcionamiento eficaz de la escuela, del liderazgo participativo generado entre los miembros de la institución.

En una investigación realizada ha alumnos de secundaria sobre ¿Y qué aprenden? En secundaria, las estadísticas dejaron ver que ***Un 80% respondió que disciplina, ya que la consideran como un valor importante para desempeñarse en la vida, otros la ven como una institución que prepara o debe preparar para la vida, sólo un 5 % piensa que en la escuela se desarrollan facultades como la creatividad y la inventiva*** (Gómez, Julio, en Educación 2001; 2003: 11). En este sentido, los alumnos al no sentirse satisfechos por la enseñanza, abandonan la escuela, estimándose un 45 % en deserción según cifras del Instituto Nacional de Evaluación. Las implicaciones a futuro son profundas, las bases de las competencias a futuro se

despliegan de cuatro aprendizajes, aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser, esperando que la reforma signifique para los alumnos la adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes propuestos por el currículo. Esperemos que la asignatura aprender a aprender les ayude a desarrollar un pensamiento crítico y reflexivo capaz de solucionar problemas complejos.

De acuerdo al Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), ***la falta de estándares establecidos con respecto al aprendizaje y la evaluación del rendimiento en alumnos; la ausencia de autoridad y responsabilidad por los resultados a nivel de las escuelas, la mala calidad de enseñanza; inversión insuficiente en la enseñanza básica y secundaria*** (PREAL; 2001), esta provocando que nos quedemos atrás, estancados, siendo un país pobre, lo que dificulta que la educación pública logre procesos de calidad y cobertura, por lo que es necesario atacar el problema de la pobreza, para atacar las deficiencias en educación. La política Foxista, no realizó todo lo propuesto en su discurso político en materia educativa, algunos proyectos se quedaron en propuesta, otros quedaron inconclusos al finalizar del sexenio; los avances notorios fueron en la educación básica primaria, en cuanto avance el sexenio del presidente Felipe Calderón esperamos que la Reforma Educativa en Secundaria de frutos tangibles.

2.4 LA CALIDAD EDUCATIVA EN SECUNDARIA

Gento Palacios conceptualiza una escuela de calidad como: ***aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos los alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los***

educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes para alcanzar los valores necesarios para una vida personal y familiar plena para ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida (Gento, Palacios; 1994: 3). De esta forma evitaremos que los jóvenes al llegar a la educación media, tengan deficiencias en su modo de expresarse, reflexionar, solucionar problemas, y hacer uso de la crítica.

La calidad educativa de las escuelas tiene que ver con los procesos de política, prácticas escolares y educativas y los resultados de las escuelas que no sólo se miden con el desempeño de sus estudiantes. No podemos tener una visión lineal de calidad en la que lo único que vale son los altos resultados en exámenes escolares. Ya lo dice Eduardo antederes⁸ la calidad no es un concepto de meta sino de arranque. Dentro del Programa Nacional de Educación 2001-2006 el gobierno federal mexicano resalta la necesidad de avanzar en la consolidación de la educación en todos los niveles, proponiendo la creación del Instituto Nacional de Evaluación de la Educación, donde se considera la evaluación del aprendizaje como un elemento importante, siendo la educación "**columna vertebral**" de las acciones del gobierno.

Si se reflexiona la calidad como la meta del proceso en la educación, ésta debe de considerar a cada uno de los elementos que la integran e innovan. Entre los múltiples y variantes significados al concepto de calidad, entendida como el logro de los objetivos propuestos por el propio Sistema Educativo. Donde intervienen una gran cantidad de factores que no permite ser acotada por un solo indicador que de un resultado, dado que la evaluación esta relacionado con "un rendimiento de cuentas", está permite ser usadas por las autoridades educativas como el medio para determinar los apoyos brindados y permite analizar cada una de las acciones realizadas, encaminada a una

⁸ Investigador educativo ITAM

educación dinámica e integral. La evaluación debe dejar de ser un instrumento que se utiliza para controlar el nivel educativo de la población estudiantil, siendo preciso que estos instrumentos educativos sean transformados en un medio que utilicen las propias instituciones para mejorar su calidad educativa, ya que la enseñanza en las condiciones de la práctica real o en el servicio, debe preparar profesionales capaces de trabajar en colectivo para enfrentar los cambios acelerados que ocurren en el ámbito de toda la sociedad.

Un Sistema Educativo de calidad se define porque: ***establece un currículo adecuado a las necesidades de la sociedad en que se ubica, entendiendo que deben incluirse las de una mayor productividad del aparato económico, pero también otras fundamentales, en una perspectiva de desarrollo integral y humanista, democracia política, el respeto de los derechos humanos*** (SEP; 2002: 43). Para que sea eficaz, los protagonistas de la educación deben tener claro los objetivos formativos y tener metas alcanzables, conocer el contexto y las necesidades reales tanto de la institución como de los alumnos; saber para qué de la enseñanza, dónde se va y cómo llegar a la meta, conocer sus problemas en función de ellos, para cumplir con objetivos de una educación básica de calidad.

En estas circunstancias el Sistema Educativo está plagado de corrupciones impidiendo cumplir con los objetivos propuestos para la educación básica, refiriéndonos al nivel secundaria. Actualmente se vive en un sistema lleno de desigualdad, deserción, reprobación, métodos anacrónicos, educación centrada en la disciplina, rigidez en la forma de enseñar, desinterés por parte de los adolescentes por lo que enseña y el cómo se enseña. La revista educación 2001 en Octubre del 2005 dedicó un artículo especial a la calidad de nuestras secundaria exponiendo los siguientes criterios: a) factores que no toman en cuenta las necesidades del adolescente asumiendo una tarea centrada en la enseñanza y no en el aprendizaje; b) desigualdad entre escuelas; c) existencia de docentes con perfiles inapropiados para desempeñar su función; d) falta de

interés por parte de directivos y docentes hacia la innovación y mejora de la escuela; e) falta de instrumentos de evaluación y el seguimiento de los resultados; f) falta de liderazgo participativo de directivos. Frente a estas diferentes demandas hay que enfatizar sobre los estándares de calidad en educación básica a partir del desarrollo de competencias cognitivas, pensamiento crítico y deductivo del contexto social.

La obligación de las instituciones educativas es proporcionar a los jóvenes estudiantes las herramientas suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para estar en posibilidades de poder competir en igualdad de condiciones con otros involucrados en la misma meta o finalidad. Lo anterior significa que no se puede exigir el mismo nivel de calidad a alumnos y escuelas que no comparten las mismas oportunidades de aprendizaje y enseñanza. La sociedad esta actualmente reclamando una nueva educación en todos los aspectos, aunque por desgracia en la mayoría de los casos la misma desconoce cuales son los aspectos prioritarios a evaluar para poder decir cuando se cuenta con una educación de eficiente en nuestras escuelas. Los que nos encontramos inmersos en la materia educativa en muchas ocasiones desconocemos también cuales son los conceptos que debemos de vigilar para estar en condiciones de considerar como un trabajo de calidad a la labor que se realiza día con día en las aulas escolares, a la gestión de la dirección, y la cultura escolar.

Nuestro Sistema Educativo se encuentra dentro de un proceso de cambio continuo tratando de superar su propio rezago dentro de la sociedad mexicana, sin embargo no es mediante decretos, leyes y reglamentos que vamos a estar en condiciones de obtener las transformaciones que la sociedad demanda en los resultados de nuestro Sistema de Educación a nivel Nacional. Un cambio radical en el proceso de enseñanza para los alumnos, docentes y directivos, en las aulas escolares, en la gestión escolar y pedagógica formándose precisamente en salones de clase y con los estudiantes.

Un Sistema Educativo que desee elevar sus parámetros de calidad debe comenzar por admitir las deficiencias serias presentes en su funcionamiento que requieren de su atención inmediata, si en realidad esta buscando un progreso en su sistema de enseñanza con miras a elevar su condición. Se requiere que el propio Sistema Educativo, la dependencia que es la Coordinación Sectorial de Secundaria y las instituciones educativas trabajen en conjunto, esto nos debe llevar de manera total y definitiva a proponer soluciones cuyo seguimiento sea labor de todos los involucrados en la institución educativa.

El buen desempeño de los programas a desarrollar para elevar su eficacia es responsabilidad de todo el personal de una institución educativa, no se trata de llevar a cabo una labor personalizada, que a final de cuentas no dará ningún resultado; debe ser trabajo de equipo desde la directiva escolar hasta el ultimo empleado de la misma, ya que seria la única manera de poder obtener un buen resultado en los aprendizajes de los estudiantes. Se ha comprobado que las escuelas que obtienen buenos resultados se logran a partir de que el director mantiene un liderazgo participativo, con trabajo colegiado entre directivos y docentes, responsabilidad en la enseñanza y aprendizaje, y la continua motivación al profesorado.

Una de las grandes preocupaciones durante la administración de Vicente Fox y actualmente el gobierno de Felipe Calderón así como de las instituciones educativas, en estrecha relación con la comunidad se debe principalmente a que los resultados obtenidos en las escuelas secundarias públicas apuntan a rendimientos académicos muy por debajo de lo mínimo. El rendimiento académico en México ubica al país como una sociedad de reprobados, en este sector según el Programa Nacional de Educación 2001-2006 el 76.1% concluye la secundaria sin deber alguna materia, mientras que el 7.9% no la terminan. Los exámenes de admisión para ingresar al bachillerato confirman lo anterior, la mayoría de los aspirantes los reprueban o en el mejor de los casos obtienen

muy pobres calificaciones. El problema educativo no es de cobertura sino de calidad.

Una Educación pertinente se podrá lograr cuando todos y cada uno de los involucrados realicen la función que les corresponda en el contexto del proceso enseñanza-aprendizaje de los jóvenes escolares. No podemos contar con una escuela de calidad en la cual la directiva escolar no apoye de manera holística a los docentes para el buen desempeño de su labor frente a grupo; desafortunadamente en algunos planteles escolares se detecta una falta de apoyo de los directivos hacia un determinado grupo de docentes que no comulgan con sus ideas personales y por lo tanto les niegan el apoyo a este tipo de líderes, o se encuentra en la mayor parte de los casos docentes incapaces de separar los problemas personales de los institucionales, provocando con ello fallas en la tarea de la escuela hacia los alumnos, que son los más afectados con esta situación. Este escenario provoca que los jóvenes observen el comportamiento del personal escolar y sigan el ejemplo, provocando una problemática mayor.

La calidad en secundaria se mide por distintos elementos, factores, variables y dimensiones que pueden utilizarse en la identificación del servicio educativo, entre ellos se concentran: el clima escolar; la respuesta de la escuela a las demandas comunitarias y sociales; el estímulo a la actividad del alumno; la participación democrática de todos los actores; la cualificación y formación docente; los recursos educativos; la función directiva; la innovación educativa; el grado de compromiso de los distintos actores con la cultura institucional; la colaboración y coparticipación en la planificación y toma de decisiones, y obviamente el trabajo en equipo como algunos de los elementos que nos permitirán identificar lo que usualmente se denomina calidad educativa y concretarse a través de estos factores conjuntamente hacia un objetivo donde la educación: ***deberá ser integradora, atender a las diversas necesidades y circunstancias del educando y dar el debido peso a la capacidad, la***

competencia y el saber que aportan al proceso didáctico (Dossier educativo en: Educación 2001; 2005: 2)

El referirse a calidad es un concepto ambiguo que nos lleva a debatir qué determina que una educación sea de calidad, quién concreta los parámetros de calidad en el Sistema Educativo, por lo que definirla en el medio educativo es sumamente complejo, ya que, esta concepción hace referencia al nivel de conocimientos del alumno, es decir, al grado en el que los educandos aprenden las habilidades básicas y el conocimiento necesario para funcionar en una sociedad y utilizar estas habilidades para su vida diaria. Como dice Serafín Antúnez ***la calidad en educación escolar, pues, es una atribución o condición que otorgamos a la acción y al efecto de educar*** (Programa Nacional de Educación 2001-2006; 2001: 238), porque en la escuela un estudiante de calidad es aquel que cumple todos los días con las tareas escolares, el que asiste todos los días a clases, capaz de memorizar o retener un conocimiento transmitido por el docente en clases, es como una lata de chicharos, el contenido es el mismo, todos verdes, lo mismo sucede en la escuela, no respondiendo a lo que Schmelkes menciona ***...formar personas críticas y creativas, crear identidad nacional, formar seres humanos capaces de enfrentar y resolver problemas*** (Schmelkes, Sylvia; 1996: 18)

Sin embargo, si queremos alcanzar una mejor calidad de vida, es preciso que el Gobierno y el Sistema Educativo reflexionen sobre qué país tenemos, cómo podemos cambiarlo, trazar una política que responda a alcanzar una educación integral, porque finalmente las políticas son normas que conducen a cierto modelo, por eso la necesidad de calidad dependerá del buen funcionamiento del Sistema Educativo y sus escuelas.

2.5 LA POLÍTICA EDUCATIVA Y LA CALIDAD EN LA ESCUELA SECUNDAIA PÚBLICA

Calidad, para qué, qué parámetros o indicadores nos llevan a cubrir este concepto tan ambiguo en educación, cuándo hablamos de eficacia y la necesidad de cumplir con las expectativas deseadas por interés económicos o políticos, ¿A qué nos referimos con calidad?, a los docentes y directivos, en cuestión de actualización, formación académica, a su experiencia, o a la institución, en cuanto a su gestión, organización, cultura escolar, o a los alumnos, al porcentaje de matrícula, desempeño académico, eficiencia terminal, continuidad de un nivel de estudios a otro, según quién, el Instituto Nacional de Educación, el Centro Nacional de Evaluación, la Secretaria de Educación Pública, las diversas Instituciones nacionales e internacionales que apoyan a la educación.

Qué pasa cuando un estudiante, maestro o directivo, no cumple con los estándares de calidad, por qué en la producción industrial, agrícola u otras, si un producto no satisface las necesidades de los consumidores, es desechado; tal vez ocurra lo mismo en la escuela secundaria, pongamos un ejemplo, si un alumno reprueba, automáticamente es dado de baja o repite el grado en que se encuentre, de esa forma el sistema de la institución deslinda la responsabilidad solucionando el problema, con esto quiero llegar al punto donde la calidad es un concepto holístico involucrándose en la escuela, en la gestión escolar, la didáctica, el curriculum, los docentes, los alumnos están implícitos en el proceso, el Programa Nacional de Educación 2001-2006, al respecto expresa sobre la calidad en la educación básica:

- ✚ ...orientada al desarrollo de las competencias cognoscitivas.
- ✚ ...formar en los alumnos el interés y la disposición a continuar aprendiendo a lo largo de su vida, de manera autónoma y autodirigida.
- ✚ ...es aquella que propicia la capacidad de los alumnos de reconocer, plantear y resolver problemas; de desarrollar el pensamiento crítico, la imaginación espacial y el pensamiento deductivo.
- ✚ ...proporciona las bases para la formación de los futuros ciudadanos, para la convivencia y la democracia y la cultura de la legalidad. (Programa Nacional de Educación 2001-2006: 123).

La tarea que engloba el concepto de calidad educativa se desarrolla en el nivel en que los alumnos aprenden las habilidades básicas de conocimientos necesarios para vivir en sociedad y utilizarlos para su vida diaria, pero en función de los intereses económicos, pues recordemos que la educación se basa en la competitividad. La escuela secundaria tiene el propósito de impulsar la capacidad productiva del país, en consolidar la unidad nacional, en el momento que se estipula su obligatoriedad, es con el fin de que el adolescente continúe preparándose académicamente, y de esta forma fortalecer los procesos económicos y políticos del país.

Por ello, la política educativa es necesario que proponga estrategias para la secundarias al mismo tiempo de los estudiantes, en la medida de sus intereses y capacidades de aprendizaje, a través de un proceso didáctico que coadyuve y defina el cómo enseñar, porqué enseñar, qué aprender. Si realmente se quiere una mejora, cambio o innovación. Frente a este reto, especialistas como Laurence Wolf y Claudio de Moura Castro señalan seis áreas críticas para mejorar la calidad de la educación secundaria:

- ✚ Mayor concentración en el aprendizaje y en la medida del rendimiento.
- ✚ Enseñanza más efectiva y mejores profesores.
- ✚ Reforma administrativa.
- ✚ Uso apropiado de la tecnología y de materiales para el mejoramiento de la calidad.
- ✚ Reformulación de la estructura de la educación secundaria y su relación con el mundo laboral.
- ✚ Realización de investigación aplicada sobre aquellos aspectos que funcionan bien en términos de aprendizaje, retención y desempeño en el trabajo laboral. (Dossier educativo en Educación 2001; 2003: 2)

Teniendo como referencia que en educación pública el 93 % de los estudiantes son parte de este sistema, la necesidad de revisar cuestiones que afectan la calidad en secundaria, es lograr que al egresar de ella, una mayor población pueda ingresar al nivel medio superior, si hablamos de las acciones propuestas dentro del Programa de Educación Nacional 2001-2006 por el gobierno de Vicente Fox, sobre escuelas de calidad; cobertura con equidad; participación social y vinculación institucional; administración al servicio de la escuela no propiciaron un impacto notorio. El camino es largo, porque ni el propio proyecto escolar ha logrado desterrar los problemas dentro de las cuatro paredes de la escuela. Si se ha logrado avanzar en matrícula pero esto ha provocado fallas, por la saturación de grupos, disminución en el presupuesto, por consiguiente una mala calidad, falta de atención a toda la población estudiantil, la fuga del tiempo destinado a la enseñanza-aprendizaje por cuestiones administrativas con docentes, falta de personal docente, tiempo destinado a disciplina, tiempo dedicado a otras actividades extracurriculares que ligado a otros problemas, paralizan que se alcance un proceso de eficacia.

La política para mejorar en las escuelas secundarias ha sido utopía en el sexenio de Fox, la visión a futuro que fue señalada en el Programa Nacional de Educación a cubrir las demandas en un tiempo prolongado al 2025, un período bastante extenso, de acuerdo a las propuestas sobre “Escuelas de Calidad” “Programa para el mejoramiento de la gestión escolar”, “enciclomedia” entre otros, no son suficientes. La política para elevar la calidad apuntaba a los educandos (programas de salud, diversidad), mejorar el proceso didáctico (fijar objetivos, contenidos, tiempo, evaluación, métodos didácticos), mejores docentes (formación inicial, apoyo profesional permanente, salarios), mejores escuelas (gestión, diagnósticos, contexto, liderazgo). Evidentemente la eficacia la define el Sistema Educativo con sus políticas, las instituciones educativas con sus acciones, al respecto, solo queda esperar que la Reforma de la Educación Secundaria comience a dar frutos, que los proyectos, programas sean desarrollados adecuadamente, darle continuidad durante el nuevo sexenio a las propuestas de la administración que terminó.

Los retos presentes y futuros para la gestión de Felipe Calderón y los funcionarios en educación tienen que responsabilizarse sobre criterios cuestionados de tiempos atrás que hablan sobre:

- ✚ Evaluación cualitativa.
- ✚ Presupuesto
- ✚ Real asignado para el nivel secundaria.
- ✚ Trabajo colegiado.
- ✚ Respeto a la normatividad y funcionamiento de las leyes que regulan el sistema educativo.
- ✚ Cultura institucional.
- ✚ Los aprendizajes y enseñanza.
- ✚ La gestión escolar y pedagógica

- ✚ La definición de objetivos y metas.
- ✚ Medios y procesos congruentes con objetivos y metas
- ✚ La profesionalización de los profesores.
- ✚ La articulación eficaz de las políticas educativas con las políticas de comunicación y desarrollo social, las económicas, las culturales.

(Carmona, Raymundo y Zorrilla Margarita; 2007)

Es una tarea impostergable, los retos planteados son enormes, sólo estrategias holísticas construirán una secundaria útil para nuestra sociedad, con una enseñanza estructurada por un docente que pueda crear un entorno centrado en el adolescente, así como una gestión pedagógica por un director que pueda crear una cultura colaborativa centrada en los aprendizajes, pues si bien es cierto la escuela es el centro de las estrategias de cambio educativo implementadas a través de políticas educativas.

CAP. III LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA EN LA

ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

Todos los seres humanos deben de dotarse
De un pensamiento autónomo y crítico
y de elaborar un juicio propio, para determinar por
si mismo que debe hacer en las diferentes
Circunstancias de la vida.
Delors

En la actualidad con la idea de incidir en un cambio desde la gestión educativa, una de las políticas educativas busca modificar lo que consideran una concepción tradicionalista meramente burocrática de los puestos directivos; para ello se han desarrollado programas específicos encaminados a la actualización de directivos, cuya finalidad es potenciar su papel en una nueva forma de gestión escolar. Durante la administración de Vicente Fox las propuestas se encauzaron a la renovación curricular, pedagógica y organizativa de la educación secundaria en proyectos como: **Programa de Transformación de la Gestión Escolar en la Educación Básica; Programa de Actualización y Desarrollo Profesional de Directivos Escolares; Programa de Escuelas de Calidad**, además de asumir el gobierno federal un proceso de alternativa

para modificar los criterios que en la actualidad se asignan a los puestos directivos de antigüedad y relaciones, algunos programas ya están en marcha, pero no se han logrado extender a todo el país, algunos solo quedaron en propuesta.

De cualquier manera, la escuela secundaria arrastra muchos obstáculos, entre ellos, la función del director se ha limitado a cuestiones más administrativas que pedagógicas curriculares con respecto a la didáctica en clase del docente, así como de invitar a formar un equipo colegiado donde se preocupen por buscar alternativas que ayuden a solucionar las carencias de la educación, porque el director no mantiene la capacidad de ejercer un liderazgo pedagógico. El problema estriba en un sistema de tareas rutinarias jerárquicamente dependiente, en donde el director no es un asesor pedagógico de los maestros, el subdirector es la figura firme que enfrenta los problemas manifestados por los docentes, alumnos y padres de familia, mientras el director es la figura centrada a resolver asuntos administrativos. No es caso único generalizado para todos los directores de secundaria, cada plantel educativo estructura su cultura contextual reflejando costumbres, prioridades, tradiciones y formas de organizarse, lo cual contribuye a crear su prestigio. Etelvina Sandoval denota la incongruencia para llamar *...asesor pedagógico al que la SEP aspira, porque ni las tradiciones magisteriales ni la dimensión de las actividades que debe realizar se lo permiten; no construye un nuevo proyecto escolar colectivo porque, aunque en su generalidad intenta armarse de un equipo, éste es reducido por las mismas condiciones laborales que imperan en secundaria* (Sandoval, Etelvina; 2000: 66). La carga se centra en actividades administrativas para construir lo que desde sus criterios es lo oportuno para que la escuela funcione bien, preocupándose por cuestiones de infraestructura, admitiendo ser sobresaliente para su función en la dirección.

La importancia de señalar la eficiencia de la gestión supone un proyecto escolar con objetivos de enseñanza y de aprendizaje ambiciosos, medibles, que orienten y articulen el trabajo cotidiano, propiciando el desarrollo de las habilidades y competencias de gestión y organización del trabajo educativo, así como la formación pedagógica de los directivos. En el marco de este cambio la administración de Vicente Fox pretendió arrancar de raíz el malestar que existe en la secundaria a través de la Reforma Integral en Secundaria, con objeto de

lograr su continuidad curricular, su articulación pedagógica y organizativa para mejorar su eficacia; en palabras de los responsables de implementar políticas educativas señalando que los principales problemas tienen que ver con la organización escolar que limita el logro de aprendizajes que hoy se exigen a la escuela secundaria, y la desarticulación coexistida para realizar un trabajo colegiado entre docentes prevaleciendo la fragmentación y el aislamiento.

El quehacer de la dirección es como un árbol multidimensional porque concentra en diversos aspectos relacionados en el contexto, integrándolos en un todo para un bien común. Gestionar implica:

- ✚ Conocer y comprender el contexto de actuación del centro.
- ✚ Dar a conocer el proyecto a todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✚ Mantener objetivos claros a la comunidad (OCDE: Tejada, Fernández; 1998: 104)

A partir de la reforma inicia una visión vasta de la Conceptualización de gestión escolar, en este sentido, surge a partir de la crítica de especialistas por abundar en esta temática donde se ha olvidado el para qué de esta función, algunos la han definido como:

- ✚ La gestión escolar puede ser entendida como el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una

escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa (Pozner, Pilar; 2000: 8).

🚧 La gestión se considera como el estilo, sistema y forma de realizar la dirección o de la organización (Fernández, Maria ; 2002: 83).

🚧 La gestión es el conjunto de procesos para dirigir la acción que desarrollan los actores educativos en las relaciones personales, pedagógicas, administrativas, políticas que se producen en la dinámica educativa y escolar (Justo, Susana; 2004: 23)

LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

🚧 El proceso de dirección, planificación, distribución de recursos, activación de procesos, animación, evaluación, implicando con ello procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos adecuados en relación con los objetivos plantados (Tejada, Fernández; 1998: 96.)

Son muchas las definiciones que construyen la gestión escolar dirigiéndose a un *conjunto de acciones que intervienen sobre diversos ámbitos institucionales correspondientes a procesos curriculares, administrativos, organización y comunitarios atendiendo las demandas, necesidades y problemas de los actores involucrados en busca de cambios, mejora e innovación educativa*; desde este enfoque la gestión escolar es un factor fundamental para lograr resultados de calidad. Se considera crucial la tarea emprendida por el director recuperando la intencionalidad de la educación a partir de los objetivos nacionales entre objetivos institucionales equilibrándolos para alcanzar la meta deseada.

En este sentido la gestión escolar se desarrolla dentro de ciertos límites contruidos por la normatividad limitando una gestión eficaz, por lo que cada escuela estructura sus formas organizativas, normatividad y distribución de actividades cernidas por su tradición escolar, con una sobrecarga individualista.

En la escuela pública de ninguna forma se vive una gestión compartida. Etelvina Sandoval comenta que *la participación y responsabilidad de los diversos actores en el ámbito escolar y las formas como influyen en su orientación (que constituyen el contenido de la gestión en la escuela), no corresponden al modelo de trabajo colectivo, del que ahora se habla en forma de un potencial transformador* (Sandoval, Etelvina; 2000:

63). El contexto en que se desarrolla la gestión influye en muchos procesos escolares que dan perfil a cada plantel. Los directores juegan un papel importante en las definiciones del trabajo escolar, su organización y orientación.

El director de una organización de aprendizajes deberá saber a dónde va, llevar una agenda de actuación, tener una misión personal y perseguir algo bien definido para la organización. Para ello la gestión escolar y pedagógica, tiene las funciones de cumplir con la intencionalidad de la tarea educativa para una escuela de calidad:

- ✚ Intervenir sobre la globalidad de las instituciones.
- ✚ Tener claridad en las políticas educativas.
- ✚ Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio.
- ✚ Incorporar a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- ✚ Construir procesos de calidad para lograr los resultados buscados. (Pozner, Pilar; 2000: 71; Sandoval, Etelvina; 2000: 239)

3.1 ELEMENTOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN QUE INTEGRAN LA GESTIÓN ESCOLAR EN SECUNDARIA

La gestión escolar, siempre es atribuible al director, porque es quien dirige el conjunto de acciones realizadas en la institución educativa, a través de la organización del equipo docente, al delegar funciones y responsabilidades a los miembros de la escuela. La figura del director lleva la gestión de la escuela, atravesando por diversas dimensiones propias de la gestión:

Dimensión pedagógica - curricular, se refiere a procesos curriculares que confluyen en la escuela, es decir, al director le corresponde hacer que los objetivos educacionales se cumplan en la institución. En este rubro la secundaria, se establece por el Acuerdo no. 384 objetivos orientados a que el alumno trabaje por competencias para la vida; para el aprendizaje permanente;

LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

para el manejo de la información; competencias para conducir las situaciones; esto será posible en la medida en que se profundice y enriquezca el saber fundamentado en los pilares del conocimiento (aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a vivir juntos; aprender a ser).

A partir de lo anterior es posible decir, que para transformar esquemas tradicionales de gestión escolar es necesario conocer y aplicar los objetivos de la educación, así como del proyecto de cada institución, revisando continuamente el desarrollo profesional de los docentes y académico en los alumnos. En los proyectos o reformas educativas las fallas proceden del hecho que los objetivos y propósitos se dejan impresos en un papel como meros supuestos sin llevarlos a la práctica cotidiana del aula.

Como asesor pedagógico el director tiene la responsabilidad de atender las diversas necesidades y circunstancias tanto del educando como del docente, construyendo una cultura organizacional para originar aprendizajes críticos y reflexivos en alumnos; fomentar los intercambios y la comunicación de práctica entre colegas, desarrollar en los docentes una visión crítica de la propia escuela para detectar fortalezas y debilidades utilizando conocimientos sobre métodos y

técnicas pedagógicas que favorezcan el cambio frente a una situación problema. Si bien se enfatiza la necesidad de mejorar la calidad educativa por medio de la gestión, el director deberá de estar pendiente de lo que el educando debe aprender, cuanto se enseña y con qué intensidad, tiempos reales dedicados a la enseñanza, métodos didácticos, y con base a ello, realizar una evaluación curricular y pedagógica del proceso enseñanza-aprendizaje para corregir las deficiencias.

La estrategia de intervención pedagógica, según Pozner se orienta a:

✚ Que se desarrolle el sentido de pertenencia, que se construya el nosotros.

LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

✚ Que se propicien espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción entre distintos puntos de vista.

✚ Que se valore al docente como persona.

✚ Qué se organicen procesos de formación y capacitación a partir de la práctica que se desarrolla.

✚ Que exista un clima institucional abierto al aprendizaje y a la reflexión de todos los miembros. (Pozner, Pilar; 2005: 90).

La Dimensión comunitaria, se define por los niveles de conocimiento y atención a las demandas, necesidades y problemas que la escuela recibe de su entorno, así como la configuración de la cultura y estrategias de intervención para provocar cambios e innovaciones educativas. En este sentido es importante analizar y conocer el entorno sobre procesos de participación por parte de maestros, padres de familia y alumnos; cómo están relacionados, qué valores están presentes, el entorno sociocultural de la institución para entender la

capacidad en los alumnos, ya que su influencia interviene en el currículo de aprendizajes de todos los sujetos que lo constituyen.

Uría mantiene la **postura Sabemos que las decisiones curriculares se deben tomar en función de lo que somos para llegar hasta lo que queremos ser** (Uría, María; 2001: 13), cuando el director y su equipo docente conoce su entorno sociocultural en que se desenvuelven los adolescentes, sus necesidades personales equilibrando con las de su comunidad es factible que comprenda y construya la tarea educativa conjuntamente como una unidad colegiada, convirtiéndose en un espacio donde todos enseñan y aprenden, donde existen acuerdos para llegar a la planificación de proyectos y tareas, pero si esa comunidad es fiel y obediente a lo que dicen y hacen otros, se convierte en mecanismo de repetición no cumpliendo con los propósitos educativos.

Los cambios e innovaciones educativas no deben de plantearse a través de un deber ser, como lo han hecho a manera de receta única, sino que para lograr una calidad en el proceso se recomienda que:

- ✚ Construir espacios frente a una situación problema, buscando alternativas.
- ✚ Propiciar el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación y sobre formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados.
- ✚ Construir una cultura participativa entre los miembros de la comunidad.
- ✚ Conocer su cultura antes de modificarla sobre aspectos organizativos, curriculares y comunitarios.

- ✚ Proponer estrategias de intervención para corregir las fallas.
- ✚ Apropiarse de un saber-hacer práctico sobre la gestión escolar que permita fortalecer las estrategias de intervención en la escuela.

Frigerio y Poggi, definen la dimensión comunitaria como un *...conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento, y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo* (Frigerio y Poggi; 1996: 28)

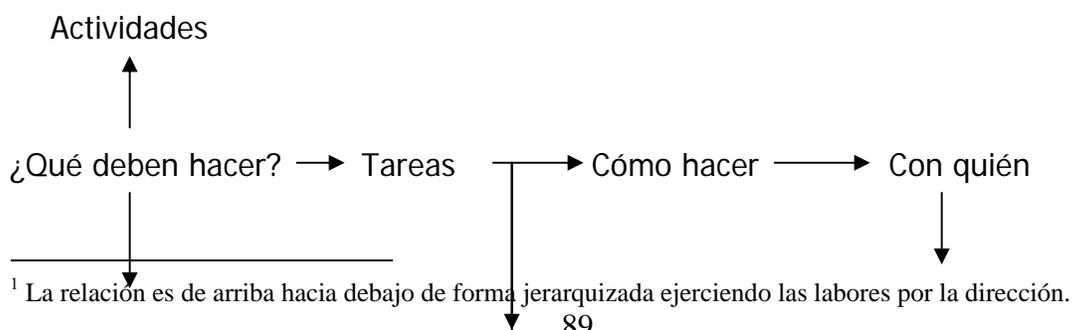
La Dimensión administrativa, se relaciona con el aprovechamiento de recursos humanos y financieros, donde la dirección se encarga de vigilar que todo el personal docente y administrativo sea el adecuado y no existan faltantes; atender a las demandas requeridas por su equipo de trabajo, por ejemplo, disponer de un día económico, bono de puntualidad, incapacidad, entre otros, verificar la asistencia del personal al plantel; realizar planeación educativa sobre las labores cotidianas a realizar tanto en el interior como en el exterior; atender asuntos relacionados con la inspección sobre avances del proceso educativo, de tal modo que el director le permita determinar con precisión el cómo alcanzar los objetivos, teniendo una visión clara de lo pretendido a través de unas líneas sistematizadas y definidas; rendición de cuentas sobre los recursos materiales disponibles, tanto a maestros como padres de familia; toma de decisiones para el logro de objetivos, saber elegir en determinada situación la solución más idónea para cumplir con dichos objetivos utilizando herramientas de planeación de estrategias de intervención educativa, enfocándose a la forma en que funge como director, manteniendo un modelo lineal olvidándose de las funciones pedagógicas pues la planeación se realiza de manera como menciona Fernández *burocrática que implica una obligación que se debe cumplir sin que tenga un valor organizativo y orientador* (Fernández, María; 2002: 78), donde prevalece el hacer lo que uno considera que no será espacio de indisciplina de los docentes.

La Dimensión organizacional, el concepto que especifica la organización, según Álvarez, es *dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación, supone crear y animar estructuras "organizativas" que como una trama da cohesión y estabilidad al grupo* (Álvarez, Manuel; S/A: 196). Se vincula con estilos de funcionamiento institucional, es decir, la administración del tiempo de actividades escolares y extraescolares, delegación de tareas para el personal; procesos de participación y colegialidad en un proyecto compartido.

Diversos estudios han mostrado un sistema jerárquico verticalizado¹ por la dirección, determinando lo que se debe hacer a través de la delegación de responsabilidades engendrando el trabajo aislado; distribución de ocupaciones, tiempos y espacios; roles y estilos de relación. O bien un modelo horizontal, donde las tareas se comparten y distribuyen entre los diversos responsables del

proceso educativo, creando un clima escolar de relación entre docentes, alumnos y director, propiciando la participación de los actores educativos. El director como agente clave es necesario que propicie un nivel motivacional a los docentes sobre sus logros, donde la organización escolar, sea el soporte de las dimensiones de gestión.

La dirección supervisa y evalúa el rendimiento del centro:



¹ La relación es de arriba hacia abajo de forma jerarquizada ejerciendo las labores por la dirección.

Funciones

Dónde

Rol



En función de las demandas
Requeridas por los usuarios

Con relación a este esquema, los estilos de dirección dirigidos por el director van a depender del cumplimiento en la globalidad de las cuatro dimensiones pedagógica- curricular; organizacional, administrativa y comunitaria que le dan sentido a la institución. Para su descripción he retomado los modelos de dirección propuestos por Gairín y Álvarez, al respecto cada escuela es única diferenciada por su contexto donde se involucran costumbres, tradiciones, ideologías creando diversos estilos de dirección que ponen en práctica

LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

destrezas, conocimientos, habilidades frente a dinámicas escolares de distinto orden que colocan a prueba la tarea del director al tomar decisiones que van configurando el entorno educativo. Conocer los estilos presentes en la escuela será importante para especificar el perfil correspondiente a cada director de la escuela secundaria, los cuales son:

🚩 **Estilo autoritario o autocrático:** Permea un modelo vertical, donde los objetivos y tareas son asignados por el director de forma arbitraria, omitiendo acuerdos con los docentes. La eficacia de las actividades se logra por imposición de la autoridad a los miembros, sin embargo, el estilo de dirección al

realizarse de forma sistemática se preocupa por asuntos económicos, así como la planeación eficaz de las tareas a cumplir.

✚ **Estilo Laissez faire o condescendiente:** La función del director suele ser cómoda, asintiendo a cada docente autonomía para tomar decisiones e implementarlas, solucionando problemas complejos, sin la intervención del director, dejando que ellos hagan y decidan. Álvarez señala que la ausencia de supervisión, podría ocultar en la función del director **incompetencia profesional e ineficacia en el equipo docente**. Conviene tener presente que la falla puede estar presente en la sobrecarga de tareas administrativas externas.

✚ **Estilo democrático o social integrado o participativa:** Promueve procesos de participación entre los actores educativos supervisando las tareas conjuntamente, detectando fortalezas y debilidades para un servicio de calidad, promoviendo y generando equipo colegiado, motivación intrínseca. ***La función principal del director es la de coordinar las relaciones de***

LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

todos los miembros de la organización y de dar cohesión al grupo con el fin de conseguir la máxima eficacia en el funcionamiento institucional (Amarante, Ana; 2000: 214).

✚ **Estilo burocrático:** Tradicionalista, se apega a la normatividad de las políticas educativas de manera rígida y centralizada, es decir, él decide lo que considera que es bueno para la institución, desarticulando las acciones administrativas de las pedagógicas.

✚ **Estilo con un perfil burocrático e inicios de un perfil socio-político:** Agente que equilibra la tarea de organizar y administrar asuntos relacionados con la dirección y la tarea de asesor pedagógico, con respecto a procesos de participación, manejo de estrategias, etc. Todos los miembros de la

institución participan en la toma de decisión frente al conflicto buscando alternativas de manera conjunta para solucionarlo.

✚ **Estilo carismático:** Se define con un perfil consentidor y personalista, articulando los modelos autoritario y democrático, pero al delegar responsabilidades permite que se cumplan los objetivos propuestos por su incorporación en una tarea conjunta a todos los miembros.

3.2 PERSPECTIVA Y DESARROLLO SOBRE LA TAREA DE GESTIÓN DEL DIRECTOR DEL NIVEL SECUNDARIA

De acuerdo a los modelos de dirección, el desarrollo de sus funciones y su rol es extenso, compitiéndole en lo curricular, administrativo, comunitario y organizacional, caracterizándose por:

1. **Comprender la cultura:** Antes de delegar responsabilidades a los miembros del plantel, es primordial conocer el contexto en el que se desenvuelve en cuanto a las necesidades requeridas, y costumbres, pues cada escuela se constituye de acuerdo a su cultura, lo que la hace ser única e irrepetible. Una tarea del director es conocer el contexto social permitiendo crear un puente entre las estrategias de la política educativa y las necesidades de su escuela y su comunidad, retomando a Santos Guerra quien dice que **“La escuela tiene que aprender para saber”** Conocer todos los factores que convergen en el entorno, para saber con lo qué se cuenta y que es lo que hace falta para mejorarlo. En palabras de Rodolfo Ramírez ***Una nueva escuela requiere que los directores conozcan a fondo la misión de la escuela, sus implicaciones para cada grado escolar, para el trabajo de cada maestro y para la organización escolar en su conjunto*** (Primer Curso Nacional para Directivos de Secundaria; 2001: 219).

2. **Promover la colaboración y trabajo colegiado:** Cada miembro emite su opinión acerca de las decisiones sobre el proyecto escolar o bien de las acciones emprendidas para el bienestar de la institución, dándole voz y voto a toda la comunidad, involucrándolos en una tarea conjunta, proponiendo alternativas ante el conflicto. En este sentido al director le corresponde fungir como líder cuya fortaleza radica en el esfuerzo que hace por mantener la unidad en el trabajo, como responsable de elaborar acuerdos y compromisos colectivos sobre las metas, objetivos, acciones, y los roles a desarrollar durante el proceso.
3. **Dinamizar la superación profesional:** Motivando y promoviendo el desarrollo profesional de los docentes en su tarea cotidiana, a través de notas buenas o incentivación, donde el director se interese por lo que hace en clases, animando al profesorado a intervenir en las juntas de consejo técnico y otras actividades. Estimular el desempeño de los maestros y su interés porque alcancen las metas trazadas por la escuela. Si esto no sucede excluyendo su trabajo, en palabras de Fullan y Hargreaves, ***si no se busca y se valora su sabiduría y su pericia, y***

LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

si se mira con desdén sus estilos y estrategias de enseñanza, por desactualizados o vigentes, es comprensible que se desilusionen y ofrezcan resistencia al cambio (Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria; 2001; 229).

4. **Fijación de agenda y tiempo:** Determinar los tiempos destinados a las actividades de la escuela a través de una planeación tanto de actividades externas como internas que permita una continuidad eficaz y organizada en cuanto a los aprendizajes de los alumnos cuando se llevan actividades extracurriculares.

5. **Evaluación de todo el proceso:** Conocer lo que se enseña en el aula y como se enseña, cómo aprenden los adolescentes y cómo lo aplican a su vida cotidiana, con base a los resultados corregir las deficiencias.
6. **Supervisión y control:** Tanto en el área administrativa como curricular, sobre la tarea que realiza el profesor en clases, agregando un posible diagnóstico sobre la situación presente en la institución; posterior evaluar de manera periódica la eficiencia de la organización del centro identificando las necesidades, dificultades y problemas. Vigilar el cumplimiento de las políticas educativas observando que los propósitos se cumplan.
7. **Técnico pedagógico:** Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio y reglamento de escuela a través de observaciones de la práctica de enseñanza y aprendizaje del docente en el aula.
8. **Propiciar el diálogo con la comunidad:** sobre los propósitos de la educación, formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados de la educación, así como informar sobre las decisiones tomadas en la dirección con relación a las observaciones. Generar un clima que favorezca los aprendizajes al igual que la convivencia armónica.

9. **Coordinar; el trabajo de la escuela asignando roles y delegando responsabilidades dentro de una estructura que ayude a la colaboración entre el centro y sus miembros** (Tejada, Fernández; 1998: 106), así como el proceso de evaluación y el seguimiento de la

tarea educativa conociendo las fortalezas y debilidades, usando los resultados de la evaluación para corregir las deficiencias observadas, coordinar en un esfuerzo común todo el equipo directivo y docente para mejorar el proceso de aprendizaje en el alumno.

10. **Actividades administrativas:** Regularmente la mayoría de los directores 70 % esta inmerso en revisión y firmas de la documentación académica y administrativa, en la preocupación por la infraestructura, pensando que ello le dará mayor prestigio y confianza ante los padres de familia y docentes.
11. **Elaboración y desarrollo del proyecto escolar.**
12. **Intervención directa con los alumnos** para conocer las necesidades requeridas para un aprendizaje reflexivo y crítico, considerando sus intereses personales, y en caso de manifestarse conflicto trabajar en la mejor resolución antes que castigarlo.
13. **Proporcionar al profesorado conocimientos y destrezas** para facilitarle el aprendizaje al alumno, asistiendo y ayudando en su tarea cotidiana.

Según Fullan (op.cit; 1998: 100), existen ocho tareas de gestión:

1. Desarrollar un plan.

LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA EN LA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA

2. Clasificar y especificar el papel del personal.
3. Seleccionar innovaciones y escuelas.
4. Clarificar y especificar el papel de los directores y los criterios para procesos a realizar a nivel de escuelas.
5. Reforzar el desarrollo profesional y asistencia técnica.
6. Asegurar la recogida y uso de la información.

7. Elaborar el plan de continuación y ampliación del proyecto.
8. Desarrollar la capacidad de revisión para cambios sucesivos.

El director experimenta diversos papeles frente a la gestión; a pesar de caracterizar su función burocratizada, su campo de trabajo no se limita a un solo papel, pues esto impediría poner en práctica sus habilidades, y conocimientos adquiridos a lo largo de su vida profesional. Especialistas como Pilar Pozner y Álvarez, señalan diversos papeles vinculados con las funciones referidas en la parte anterior:

- ✚ El director como facilitador de recursos.
- ✚ El director como recurso instruccional.
- ✚ El director como comunicador.
- ✚ El director como presencia visible.
- ✚ El director como educador.
- ✚ El director como asesor pedagógico.
- ✚ El director como gestor de una política institucional.

La responsabilidad asumida del director de la escuela secundaria es numerosa, una de ellas es cuando se enfrenta al conflicto, sea con su equipo docente o con padres de familia, su posición debe permanecer neutral ante la controversia suscitada sin caer en lo subjetivo, por ejemplo, al involucrarse dando la razón a los docentes con los que lleva una buena relación cuando manifiestan problemas con algún alumno, sino que debe buscar la manera de intervenir para remediar el conflicto de manera pacífica y congruente. Cuando el director no se preocupa por evitar o enmendar el proceso de incertidumbre generalmente se convierte en conflictos que afectan el trabajo escolar,

provocando una cultura aislada, porque el conflicto asciende estimulando un ambiente hostil que irrumpe la tarea escolar frente al alumno.

De esta forma es necesario arrancar de raíz el problema en un trabajo conjunto, hacer ver al docente el significado de ser maestro, así como hacerle notar el daño que con su comportamiento causa a sus compañeros y a la escuela, porque si los alumnos pierden el respeto al maestro, todo aquel trabajo que trate de realizar encontrará resistencia.

García Filomena sugiere algunas disyuntivas para solucionar el conflicto:

- ✚ Definir el problema con claridad procurando sensibilizar sobre la presencia de éste en el ámbito escolar.
- ✚ Analizar los factores que intervienen en la situación de conflicto con serenidad, objetividad y mesura.
- ✚ Establecer alternativas posibles para dar respuesta al conflicto, invitando a la participación y oyendo a todos los miembros implicados en él.
- ✚ Seleccionar la propuesta más razonable.
- ✚ Establecer una estrategia de actuación que permita llegar a un acuerdo o pacto.
- ✚ Plantear un mecanismo para comprobar los resultados obtenidos.
(García, Filomena; 1997: 185).

¿Quiénes son los directores de secundaria? La formación de un directivo es normalista, son aquellos profesores de alguna especialidad que han pasado 18 años en el Sistema Educativo frente a grupo, ocasionalmente ascienden a la dirección por riguroso escalafón con un cierto número de horas, sin embargo la experiencia docente no es garantía de que hayan adquirido conocimientos de gestión permitiéndole conducir una institución; aunado a esto tampoco existe

una Licenciatura que los prepare profesionalmente frente a una dirección, en el transcurso de su cargo van adquiriendo las nociones de gestión escolar, asistiendo a cursos, talleres, diplomados, sobre manejo de estrategias, solución frente al conflicto, formación de cultura colaborativa, planeación, entre otras temáticas.

No podemos descartar que la realidad vislumbra un panorama donde no existe equipo colaborativo, participación, líder pedagógico, capacitación, falta de planeación y organización a pesar de actualizarse y capacitarse periódicamente. Se ha olvidado lo que implica el gestionar, en este sentido, sería bueno preguntarse ¿Cómo reciben la capacitación y actualización, qué profesionistas los imparten? Dando una respuesta sobre el compromiso y responsabilidad que tiene el director para su centro como líder pedagógico, es evidente que la gestión escolar mantiene una equivocada definición en la práctica imperando la ausencia de la dimensión educativa; si analizamos el sistema de gestión en todas las secundaria de nuestro país, encontramos un cierto número específico con un servicio de calidad, mientras el panorama irrisorio nos habla de diagnósticos dudosos y sin haberse planteado opciones claras sobre la funcionalidad de gestión en secundaria.

En la escuela secundaria confluyen diversos estilos de dirección, el director se convierte así en el articulador de los diferentes sectores integrados y el gran tomador de decisiones, o bien puede encontrarse una situación opuesta donde el director es un agente ausente determinando las decisiones por profesores. Los tiempos de aquel director donde era la máxima autoridad han cambiado, hoy en día existe una diversidad de modelos de dirección, anteriormente de acuerdo a Etelvina Sandoval, se le delegaba la responsabilidad de dirigir dos turnos del plantel ***conocía perfectamente las necesidades y problemas de su plantel, en general, era determinante en el rumbo que éste tomaba*** (Sandoval, Etelvina; 2003: 25) Cada director asignado a un plantel era como propiedad de él, lo que posibilitaba establecer acuerdos con su

criterio. Tal situación se modificó con la reforma de Carlos Salinas, no obstante, el trabajo del director sigue siendo multifuncional.

La realidad actual despliega una problemática mayor a la de hace 27 años, los tiempos se caracterizan por nuevas demandas hacia el director, cuando éste no tiene carácter persuasivo para solucionar los inconvenientes. Las concepciones difieren de cada actor y cada centro educativo, la función de cada director y su equipo de trabajo configura su cultura definiéndola como buena o mala. Si asumiéramos que existe una separación tajante entre cada plantel en la forma en que gestiona deambulando en lo administrativo haciendo una pausa en cuestiones pedagógicas, descubriríamos un vacío.

Es necesario que el director conozca y aplique con sensatez y flexibilidad las normas de funcionamiento y dinámica de grupos así como las técnicas de organización, creación de estructuras, de reunión y conducción de grupos, de toma de decisiones, de reconversión de conflictos, de planificación ejecución y control (Álvarez, Manuel; S/A: 15)

Dentro de una gestión pedagógica, su función se ha relegado a lo administrativo que se ha olvidado de la intencionalidad de la educación, sin saber a dónde va, olvidando su papel dentro de la institución, como asesor pedagógico, como el que planea el desarrollo de estrategias permitiendo responder con éxito a la función del trabajo en la dirección y el aula escolar, la gestión pedagógica no únicamente es asunto del maestro frente a su grupo, sino que atañe al director, pues su función es importante que se centre en la enseñanza como un padre de una gran familia.

El trabajo en la dirección se concentra en actividades administrativas requeridas por autoridades superiores, muchas veces desconocen estrategias pedagógicas para trabajar con su equipo docente, en muchos casos no cuentan con técnicas para evaluar el trabajo de aula y el funcionamiento de la escuela. En escasas secundarias existe un director administrativo y un técnico pedagógico equilibrando funciones; es urgente establecer un modelo eficaz que

regule la centralidad pedagógica contemplando el proyecto escolar y la experiencia escolar como una preocupación por la enseñanza y aprendizaje, asumiendo el trato directo con los alumnos, proporcionando asesoría a docentes sobre conocimientos y destrezas en su tarea diaria. Los directores no disponen de las habilidades ni organización para transformar el cuerpo docente de su escuela en una gestión coherente enfocada a lo curricular, hace falta apropiarse de un saber-hacer práctico que permita aplicar estrategias de intervención en la secundaria, ***los directivos son empíricos, que no han sido preparados para dirigir y su tendencia a actuar es acorde con su propia personalidad o con modelos aprendidos de sus anteriores figuras de autoridad*** (Torres, Estrella; 2001: 70).

Si bien es cierto, el director se ha olvidado de la gestión pedagógica, realizando básicamente una administración de revisión de documentos, firmas, reuniones externas, manejo de personal, donde todo es rutinario; su ausencia sobre cómo se dirige la educación en el aula está alejada de su percepción. Cuando se acerca al aula es para verificar que su equipo de trabajo esté cubriendo el horario designado; pero, cuántas veces revisa la planeación del maestro, cuántas veces observa la dinámica en las aulas escolares en relación a la forma de enseñar del profesorado y la participación de los alumnos.

Además debemos preguntarnos cómo evalúa el proceso pedagógico de cada profesor, si cumple como asesor al identificar las posibles soluciones colegiadamente entre docentes con respecto a la enseñanza aprendizaje; potencia el desarrollo de ideas, propuestas, soluciones y habilidades creativas para mejorar el proceso educativo de los alumnos en las reuniones del consejo técnico escolar; proporciona al profesorado conocimientos y destrezas. Debemos considerar estos aspectos para involucrar al director hacia un líder pedagógico, en este sentido, la responsabilidad recae en un equipo colegiado, visto como ***la adecuada disposición de los elementos contenidos en el currículo, en los planes de estudio, en las programaciones escolares o***

en la planificación general para conseguir los mejores logros, en el proceso de enseñanza, aprendizaje, coordinando y ordenando que se desarrollan dentro o fuera del establecimiento escolar (García, Filomena; 1997: 59) como complemento de la gestión escolar en función de la acción educativa.

Especialistas en materia de gestión consideran la gestión pedagógica de los planteles un enclave fundamental para la transformación educativa. Con la propuesta de la RES se pretende que este cambio se concrete, instrumente y realice desde la dirección, donde se asuma el compromiso respecto a los resultados educativos, que evalúe su quehacer sistemáticamente y utilice la evaluación tanto para fortalecer como para corregir lo que no funciona. Por ello la importancia de actualizar y capacitar al equipo directivo con diversos cursos ayudándole a recuperar esta parte significativa y clave para la calidad educativa.

Esto será posible en la medida que el director se apropie de la gestión pedagógica, otorgando al director funciones más congruentes con los objetivos educacionales, orientándolo a lo pedagógico, y no *a una visión administrativista de la jerarquía, que traba la construcción de una comunidad escolar* (Castelán, Adrián en educación 2001; 2003: 41).

3.3 CULTURA COLABORATIVA Y LIDERAZGO COMO ELEMENTO CLAVE PARA UNA FUNCIÓN DIRECTIVA DE CALIDAD

¿Para qué el liderazgo? La necesidad de un líder pedagógico que guíe a su equipo de trabajo es urgente, suele estar ausente esta figura en diversas secundarias, para ello es preciso definir que entendemos por liderazgo un *conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional* (Pozner, Pilar; 2000: 9) sin líder no existe una organización escolar, esté implica la motivación intrínseca para manejar el

cambio, estimular la participación de su profesorado involucrándolos en un consenso en busca de estrategias para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito, actuando de manera colegiada involucrando a todos los actores educativos.

El liderazgo radica en poseer conocimientos y experiencia en técnicas y estrategias, saber conducir al grupo hacia un proyecto común que mantenga un equilibrio entre los objetivos educativos y las acciones emprendidas; tener en cuenta los intereses de cada sujeto, saber actuar frente al conflicto. Podríamos decir que, este se define en cuanto a su función, su rol como asesor, educador, facilitador, su personalidad si es autoritario, democrático o mantiene una postura cómoda, y la cultura que propicia para generar procesos de colaboración entre todo el personal se capaz de dirigir un proyecto educativo definido y coherente.

Es necesario hacer notar la diferencia entre gestionar y liderazgo: La primera se relaciona con cuestiones de administrativas (Recursos de infraestructura, coordinación del personal, documentación, etc), mientras el liderazgo esta enfocado a lograr un cambio, innovación o mejora en la organización de la escuela. Ya lo dice Álvarez **el liderazgo no requiere una dirección para operar, en cambio la gestión es sistematizada**. Los retos del liderazgo deben ir tomando un rumbo de innovación y la realización de nuevos proyectos, donde sea compartido e integre la colaboración no únicamente de docentes sino de alumnos.

Conviene mencionar los heterogéneos liderazgos existentes en cada

escuela secundaria, según diferentes autores (Álvarez; S/A; Torres (2001) y otros.

 **Liderazgo Transformacional:** Relación alta y tarea alta. Atiende las necesidades de los docentes y alumnos brindándoles confianza, anima

a sus miembros a velar por los interés interpersonales en beneficio de su comunidad, estimulando y potenciando su creatividad intelectual, preocupándose por la formación continua del profesorado como medio fundamental de crecimiento personal; la innovación y el cambio como elementos clave para conseguir los objetivos de calidad colegiadamente mediante la propuesta de su equipo de trabajo.

- ✚ **Liderazgo autocrático:** Relación baja y tarea baja. Ejerce un poder totalitario sin delegar tareas creando una total dependencia de sus miembros, por ser la figura alta.
- ✚ **Liderazgo benévolo:** Relación baja y tarea baja. Produce dependencia y obediencia en los demás.
- ✚ **Liderazgo burocrático:** Relación baja-alta y tarea baja-alta. Delega tareas a los sujetos de confianza capaces de ejecutar correctamente sus funciones.
- ✚ **Liderazgo permisivo:** Relación baja y tarea baja. No produce grandes beneficios, deja hacer para que su equipo de trabajo sea responsable de su tarea, sin embargo brinda apoyo en las situaciones frente al conflicto.
- ✚ **Liderazgo colaborativo:** Relación alta y tarea alta. Es una figura que cumple con la tarea de Facilitador; es decir, el liderazgo lo ejerce de manera colegiada resolviendo los problemas acontecidos en la institución con referente a los alumnos en un proceso colaborativo, porque mantiene una visión clara de una institución eficaz.
- ✚ **Liderazgo transaccional:** Relación baja y tarea-alta. Caracterizándose por ser tradicionalistas con tendencia burocrática de forma rígida se logra cumplir con los objetivos de la institución y las tareas, porque el líder mantiene un control sobre su equipo de trabajo.

✚ **Liderazgo delegacional:** Relación baja y tarea baja. Deja que los demás hagan y decidan en las juntas de consejo técnico de manera autónoma, sin embargo, orienta y sugiere actividades delegando tareas manteniendo su estatus de autoridad. El líder delega porque tiene la certeza de que los colaboradores poseen los conocimientos, la experiencia y responsabilidad, por lo que deja en libertad de decidir el qué, cómo, cuándo, dónde y quién.

✚ **Liderazgo participativo:** Relación alta, tarea baja. La comunicación es entre ambas partes, aconseja y asesora, estimula y fomenta la creatividad; este directivo manifiesta un bajo interés por los resultados, es decir, para no afectar la relación con su equipo de trabajo, deja afuera problemas que pueden estar afectando el rendimiento académico de los estudiantes, para conservar una relación sólida con los docentes, en contraste con un interés alto en los procesos interpersonales.

✚ **Liderazgo informativo:** Relación baja, tarea alta. Dirige, ordena y manda, establece objetivos y estructuras, determina el cómo, cuándo y dónde hacer el trabajo, el director se orienta principalmente al alcance de resultados y muestra poco interés en los pensamientos, las actividades y los sentimientos de sus colaboradores.

✚ **Liderazgo persuasivo:** Relación alta y tarea alta. Coordina e integra esfuerzos en una tarea conjunto, fomenta el trabajo en equipo, si existen dudas, demuestra y expone, establece comunicación abierta, manifiesta un equilibrio entre el interés por tareas y por las personas.

✚ **Liderazgo intermedio:** Medianamente orientado hacia la tarea y hacia la relación, apegado a las normas, los reglamentos y los estándares definidos, las relaciones con sus colaboradores se encuentran regulados a través de reglamentos, utiliza comunicación formal e informal.

Existen factores que inciden en la figura de un líder, como son:

- ◆ El grado de confianza que el grupo concede al directivo [Al rendir cuentas sobre la situación de la escuela frente a la Secretaría de Educación Básica, sobre los recursos económicos invertidos en infraestructura, posiblemente buscar asesoría frente al conflicto, etc.]
- ◆ El poder vinculado a la posición del directivo [En colaboración con su profesorado tomar las decisiones sobre aspectos relacionados con la tarea educativa, sin mantener una posición autoritaria.]
- ◆ El nivel de conocimientos e información sobre las tareas por desarrollo [Apoyando continuamente en la labor del docente, asesorándolo e informando a la comunidad en general sobre la organización escolar]
- ◆ Capacidad para guiar y estimular hacia el logro de resultados.
- ◆ El grado de comunicación con el grupo.
- ◆ Estimulación hacia la participación y atención a sugerencias, transmitiéndolas en forma tal que sean aceptadas favorablemente.
- ◆ Mostrar sensibilidad a las necesidades del grupo. (Torres, Estrella; 2001: 62)

En estos puntos el director como agente de apoyo y clave para elevar la calidad educativa será fundamental mantener un liderazgo pedagógico donde se generen espacios de comunicación e intercambio de información, proceso de asesoría y colaboración de los integrantes de la institución para lograr mejores resultados y una gestión eficaz y viable.

Al respecto un buen líder debe tener claro la realidad del contexto educativo a nivel Global, Nacional e Institucional, en cuanto a las políticas educativas; planes y programas; proyectos; sistema de evaluación; relación con

los docentes; alumnos y personal administrativo; tener la capacidad de saber dirigir; comunicar, motivar, comprender; ser responsable para conducir a la secundaria al logro de objetivos nacionales e institucionales; saber manejar el conflicto aplicando técnicas; métodos pedagógicos que ayuden a su labor como gestor escolar y pedagógico.

La clasificación de estilos de liderazgo se resume en lo siguiente:

| | | |
|--|---|---|
| R E L A C I O N | Relación alta, tarea baja. Liderazgo participativo Liderazgo informativo Liderazgo persuasivo. | Relación alta, tarea alta. Liderazgo transformacional. Liderazgo Colaborativo. |
| | Relación baja, tarea baja. Liderazgo autocrático. Liderazgo benévolo. Liderazgo burocrático. Liderazgo permisivo. Liderazgo delegacional. | Relación baja, tarea alta. Liderazgo transaccional. |

Esquema de relaciones y tarea elaborado con base a Dirección y liderazgo de Torres Estrella.

TAREA

El liderazgo pedagógico esta presente en los dos estilos basados en una relación alta y tarea alta, siendo una de sus principales características la formación de una cultura colaborativa contemplando los siguientes aspectos señalados por Roberto Pacheco: **1. Accesibilidad**, refiriendo a la disponibilidad y presencia del director con su equipo; **2. Consistencia**, el director apoya las políticas y normas llegando a un acuerdo con el profesorado en la aplicación de estas; **3. Conocimiento/ experiencia**, los docentes perciben a los directores

con un manejo de conocimientos útiles al asesorarlos y tener una visión real de lo que ocurre en la escuela; **4. Expectativas claras y razonable**, sobre los objetivos y tareas de cada miembro de la institución a través de métodos para alcanzarlos; **5. Capacidad de decisión**, al tener claro dónde se dirigen a través de los objetivos; **6. Metas**, que pretenden ser alcanzadas de manera colegiada en la redefinición y solución de problemas; **7. Seguimiento** al proyecto escolar donde los resultados periódicamente obtenidos permitan plantear nuevas estrategias para aliviar el malestar escolar; **8. Habilidad para controlar el tiempo**, saber coordinar y organizar las actividades tanto interiores como exteriores de la secundaria de forma sistemática; **9. Orientación hacia la resolución de problemas**, conociendo el origen del problema; **10. Apoyo a los enfrentamientos/ conflictos**; **11. Participación**, de manera colegiada entre docentes y alumnos expresando lo acontecido en su tarea cotidiana, su opinión y, propuestas; **12. Imparcialidad/ equidad**, respeto al docente hacia su trabajo, respondiendo a las necesidades y problemas apremiantes de cada sujeto educativo; **13. reconocimiento** a la labor del docente frente a grupo; **14. Disposición a delegar la autoridad** de acuerdo a las habilidades y conocimientos de cada profesor y alumno.

Si queremos formar una cultura colaborativa en la escuela, es necesario repensar estos aspectos que pueden aportar mucho en el quehacer del directivo y su equipo colegiado, teniendo en cuenta que cada institución se configura de acuerdo a sus costumbres, ideologías y valores para alcanzar las metas deseadas; como dice Santos Guerra **cada escuela es única, dinámica e irrepetible llena de conflictos y tensiones**. Sin quitar el dedo del renglón en secundaria, de acuerdo a los planteamientos de Pozner la construcción de la colaboración para que se de entre los miembros de la escuela hace falta el ***Desarrollo de un liderazgo que colabore con la sensibilización, orientación y sostenimiento de los equipos de trabajo; aliente y***

retroalimente la acción; recupere el sentido que tiene la actividad diaria en la escuela; facilite la articulación entre metas, procesos y resultados; comprender y conocer la cultura antes de intentar modificar [con base a las necesidades de cada actor educativo]; Promover y valorar el desarrollo profesional de los docentes; Dar voz a todos los diversos participantes (Pozner, Pilar; 2001: 10)

En la escuela secundaria se vislumbra la falta de un líder pedagógico que oriente y guíe a su profesorado en una tarea común. Compartiendo con Sylvia Schelkes ***la calidad requiere un tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango*** (Primer Curso Nacional para Directivos de Secundaria; 2001: 53). En estas palabras coexiste una verdad, muchas veces los curso y actualización de directivos no han sido suficiente para mitigar el problema sobre el deficiente desarrollo de las prácticas colegiadas; bajas expectativas de logro de aprendizaje por directores con un limitado liderazgo académico; y la falta de comunicación sobre lo que ocurre en la escuela. Situando la prioridad en asuntos administrativos que tienen que ver con la inspección, dirección operativa o con la Dirección General de Secundarias, debido a la sobrecarga de ésta tarea, es difícil que realice la parte pedagógica, principalmente cuando el liderazgo es delegacional, burocrático y autocrático. Pues el director para evadir sus responsabilidades, las delega a la subdirectora o bien de forma cómoda deja que su equipo de trabajo decida.

Desafortunadamente la función del director es limitante en el sentido burdo, en que las decisiones sobre cómo realizar la gestión escolar son resueltas por SEP, SNTE, y la Secretaría correspondiente al nivel secundaria. Guiar la necesidad de una autoevaluación de su práctica del director es urgente; las figuras que evalúan la gestión, como la inspección, supervisión no suelen servir para este procesos, su función se limita con el director, con quienes se reúnen periódicamente.

Los cambios que se han llevado en la gestión de la dirección de secundaria en los últimos sexenios, han sido intrascendentes, pese a la reforma educativa de 1992, que propusieron una mayor organización, actualizando y capacitando a directivos con nuevas propuestas, continua bajo un sistema tradicionalista, lo que hace necesarios diagnósticos reales para implementar nuevas reformas. La administración de Vicente Fox deja entreabierto un parterteguas con las escuelas de calidad y la RES implementando propuestas para mejorar la gestión, la organización institucional, el currículo, la formación y actualización de directivos y profesorado; contrariamente, se continúan presentando fallas en secundaria, el cambio es lento y aislado, con remiendos.

Estas fallas tienen que ver con la falta de una cultura colaborativa institucional, en la que se construyan consensos colegiadamente, en el momento que el director sea responsable, conozca las necesidades de cada sujeto y de la institución, establezca estrategias para solucionar problemas mediante acciones coherentes, se logrará una educación de calidad en secundaria. Desafortunadamente las culturas balcanizadas² engendran y acrecenta esta situación impidiendo elaborar acuerdos y compromisos colectivos sobre las metas, objetivos, las acciones, los roles a desarrollar durante el proceso. Sin lugar a duda en la actualidad ***la mayor parte de los directores no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes; además suele carecer de la necesaria capacidad organizativa*** (Pozner, Pilar; 2000: 89). Nuestra escuela secundaria exige que la gestión este centrada en los aprendizajes, en el currículo y no en la administración. La preocupación de formar una escuela de calidad se cuestiona ¿Quiénes son los directivos de secundaria?, ¿Qué tipo de actualización y capacitación requieren los directores?

² Pilar Pozner utiliza esta terminología en la cual los docentes se relacionan en grupos reducidos, uno de los rasgos es la desconfianza entre los diversos grupos que inhiben el trabajo conjunto, obstaculizando los procesos de discusión y desincentiva la comunicación.

3.4 ELEMENTOS PARA DEBATIR Y PENSAR EL CAMBIO EN SECUNDARIA

La dirección en secundaria se caracteriza por un modelo tradicionalista, por su desarticulación entre lo administrativo y pedagógico que impiden proporcionar una educación de calidad, ya que hablar de ***la calidad educativa requiere transformar la cultura profesional de los centros escolares en una nueva cultura que permita la reflexión colectiva y la discusión permanente de los principios que guían la práctica*** (Juste y otros; 2000: 77), y esto será posible en la medida que alcance los objetivos propuestos. La necesidad del cambio en la dirección es primordial si queremos lograr una institución eficaz, es pertinente que cada director procure adaptar el currículo conforme a las capacidades de su población estudiantil, esto logrará que los alumnos asimilen de forma duradera y continua el conocimiento.

En la actualidad nuestra escuela presenta fallas de origen, rigidez en los programas de estudio, repetición y deserción, bajo aprovechamiento, tal situación nos lleva a preguntarnos dónde está el director para asesorar a los docentes en su práctica cotidiana para evitar estos problemas y proponerle una forma nueva de enseñar, exigiendo a todos que realmente trabajen dentro de su aula, y que a los alumnos mas deficientes sus maestros les dediquen un momento especial para ayudarlos a asimilar los conocimientos.

Cuando la estructura de gestión es de lenta capacidad de respuesta, la escuela se convierte en una bomba de tiempo, que no permite entrever a corto plazo un cambio, una gestión eficaz como lo designa la OCDE: ***Un compromiso con normas y metas claras y comúnmente definidas; Planificación en colaboración, participación en la toma de decisiones, y trabajo colegiado; dirección positiva; estabilidad laboral; Una estrategia para el desarrollo del personal acorde con las necesidades pedagógicas de cada escuela, la elaboración de un currículo cuidado,***

planeado y coordinado; Un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres; la búsqueda y reconocimiento de unos valores propios de la escuela; buen empleo del tiempo de aprendizaje; apoyo activo y sustancial de la autoridad educativa (Villa, Aurelio y Otros; 1998: 152)

La necesidad de un cambio en la gestión del director considerado como un agente clave para elevar la calidad educativa fortalece a la institución y todos los procesos que intervienen en lo educativo, vista como un requisito para la transformación, potencia y genera más aprendizajes en los alumnos, fomenta la comunicación e intercambio entre maestros, y desarrolla en los equipos docentes y líderes una visión crítica de la propia institución; de no ser así, puede dar pauta para pensar en las causas que provocan el problema, hacia donde conduce la irresponsabilidad de no identificar lo que realmente se engendra en el contexto institucional. A esto, el director debe responder a un saber hacer práctico de su papel y función como gestor, ***entender las instituciones educativas a partir de los diversos modos de analizar la articulación de los aspectos institucionales, organizacionales, curriculares y comunitarios en la gestión directiva*** (Poggi, Margarita; 2001: 12).

La construcción de entender el requerimiento de una mejora nos remite a investigar la influencia de la cultura en las formas de gestionar la dirección; como ya se comentaba anteriormente, los elementos determinantes en una cultura son sus costumbres, tradiciones, ideologías, acciones de los actores que resultan de su forma de ver, entender y hacer de su práctica educativa no únicamente visto desde el interés personal sino colectivo. Es aquí donde surgen problemas de convertir las necesidades e intereses personales en un asunto de todos, donde cada miembro de una escuela comparte y aporta conocimientos.

En secundaria es difícil trabajar colegiadamente, y muchos menos llegar a un acuerdo, pues indudablemente predomina la presencia de una cultura individualista vinculada al trabajo aislado que entorpece la comunicación para llegar a un acuerdo lo cual se debe a los factores como, la falta de tiempo,

horarios diferentes de los profesores, el tiempo de receso de los alumnos es un espacio para un refrigerio; en las juntas de Consejo Técnico el personal presente es insuficiente; la discusión en torno a la indisciplina no se concluye; se habla poco de soluciones y procesos; la falta de un líder pedagógico que se acople a una cultura individualista y cómoda impide optar por la colaboración vinculada con una nueva forma de trabajar compartida en la toma de decisiones frente a problemas de aprendizajes de los estudiantes; las prácticas ineficientes del director en secundaria han provocado un estancamiento en el proceso educativo de éste nivel; pensar y hacer de la cultura no soluciona nada. Acorde a los planteamientos teóricos de Pozner la construcción de la colaboración no únicamente depende de los docentes, se requiere, en conjunto con el director:

- ✚ Desarrollo de un clima de confianza, para alcanzar los procesos de trabajo.
- ✚ Capacidad para reconocer y operar en los conflictos, logrando acuerdos negociados.
- ✚ Capacidad para detenerse a examinar cómo se está haciendo el trabajo, aprendiendo de cada experiencia.
- ✚ Capacidad de dar cuentas de los resultados de su acción.
- ✚ Capacidad para trabajar con recursos limitados y aprovecharlos al máximo. (Pozner, Pilar; 2001: 11)

Los retos actuales nos exigen una nueva cultura que permita la reflexión colectiva, a través de una gestión pedagógica. No podemos hablar de un líder pedagógico transformador de una escuela de calidad, si no desterramos de fondo el problema que afectan éste nivel. En la escuela se concentran formas de administración burocráticas, débil motivación de la comunidad educativa hacia la

innovación, falta de equipos colegiados, falta de instrumentos de evaluación, a estos podríamos incluir más, pero sería una lista enorme.

La disyuntiva entre los objetivos de la secundaria y la gestión de la dirección, responden a la gestión pedagógica pensando en una transformación para integrarlos en uno solo; de acuerdo a las necesidades que requiere el adolescente en formación supone ***un proyecto escolar con objetivos de enseñanza y de aprendizaje ambiciosos y medibles que orienten y articulen el trabajo cotidiano, que propicien el desarrollo de las habilidades y competencias de gestión y organización del trabajo educativo, así como la formación pedagógica de los directivos*** (Dossier educativo en educación 2001; 2002: 7). En este sentido, de lo que se trata es atender a los adolescentes dando relevancia al proceso didáctico que tiene en el aula escolar y otros contextos de aprendizaje. Esta tarea no es única del docente, pues como una cultura colaborativa pretende conseguir objetivos comunes, el director y su equipo trabajan compartiendo métodos y decisiones en equipo en el mejoramiento de procesos y resultados educativos.

Pero qué tan real es la práctica de la función realizada por el director de secundaria, porque si bien es cierto no existen dentro de la educación en secundaria resultados alentadores con respecto a lo que el alumno aprende en la escuela, llevándonos a conjeturar su calidad, porque ya lo ha dicho Pilar Pozner, para que un proceso de calidad se lleve a nivel aula es necesario tener una buena organización, sino es así el proceso se desvía.

El liderazgo pedagógico y transformacional es un proceso donde el director trabaja de manera conjunta estrategias para facilitar el cambio, innovación o mejora, resolviendo de manera colegiada los problemas que impiden los logros. Al respecto Fernández caracteriza al líder como facilitador en el sentido que ***Posee conocimientos y experiencia en dinámica de grupos y modificaciones organizativas; Posee algunas cualidades de conducción de grupos como competencias, sensibilidad, disciplina,***

capacidad de influir y sobre todo implicar a las demás personas alrededor de un proyecto común; sentirse comfortable en situaciones de cambio, ambigüedad y soportar bien el conflicto (Fernández, María; 2002: 238) En este sentido, la gestión en secundaria no fomenta el trabajo en equipo, se delega responsabilidades pero con frecuencia no se toman las decisiones en equipo, solo se comunican los acuerdos o bien deja que ellos tomen las decisiones, provocando la desconfianza e inseguridad y la ineficacia del director para dirigir un grupo determinando soluciones. Se necesita que el director se apropie de su función lo que significa dirigir a un grupo de personas, seguir objetivos y políticas educativas adecuándolas al contexto en búsqueda de un cambio institucional.

La ausencia de un líder pedagógico y transformacional, acorde a las características epistemológicas de especialistas en materia de gestión respecto al nivel básico secundaria afecta indudablemente la calidad educativa. Esta situación tiene que ver con el seguimiento de los propósitos que persigue la educación, reflejándose en jóvenes egresados de secundaria al no manejar habilidades intelectuales que le permitan aprender a vivir dentro de su contexto social. La falta de interés por lo que requieren la comunidad educativa no tiene apoyo por parte del director de secundaria; muchas veces para evadir su responsabilidad canalizan al servicio de orientación dando más prioridad a las cuestiones administrativas. La carencia de la figura de líder nos conduce a la ausencia de una cultura colaborativa, que fragmenta y aísla a los docentes a trabajar de manera individualista y no bajo un objetivo común; el líder cómodo no ofrece de forma sostenida resultados que respondan a las expectativas de los miembros de la institución educativa.

Las implicaciones educativas de las necesidades sociales exigen reformas sustancialmente a través del Programa Nacional de Mejoramiento de la Gestión Educativa, actualización y capacitación a directivos de secundaria, que respondan a corto plazo a las necesidades de una economía sólida, lo que

implica que los directores no lo tomen como un puntaje para su curriculum, sino como un beneficio para una profunda transformación de la práctica escolar llevadas a las aulas, para lo cual se requiere promover la innovación de la organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica, primordialmente la educación secundaria, debido al bajo porcentaje de eficiencia terminal que oscila en un 70 % menor al de primaria.

En este sentido, es pertinente que la escuela recupere y transforme su propósito de ser un lugar para aprender, innovando su estructura y dinámica de gestión; como dice Gimeno ***No se puede entender el cambio en la educación sin comprender el contexto en que se ha fraguado la escuela*** (Sacristán y Pérez; 2000: 66); en otras palabras, la escuela para entender su función de educar, es necesario que coexista una dirección pedagógica centrada en el currículo, referida a lo que se hace dentro de la escuela, cómo se hace, su función del director como líder de enseñanza o asesor que se preocupa por lo sucedido dentro del aula. Se ha percibido que ***no disponen de habilidades ni la autoridad para transformar el cuerpo docente de sus escuelas en un equipo coherente*** (PREAL; 2001: 22); no solo lo dicen los expertos, sino los docentes, alumnos y padres de familia que viven la trama en la escuela secundarias.

El haber llevado una reforma, donde la intencionalidad señalaba cambio en el currículo, actualización y capacitación, financiamiento, organización y gestión, evaluación de servicios a la educación básica pública se quedó en un proyecto inconcluso para la realidad educativa. Señalo nuevamente esto porque en cuanto a la organización y gestión persisten las mismas fallas de hace años, la figura del director no ha recuperado el sentido que conlleva el educar, su camino es incierto en cuanto a su función, no cumple con las expectativas del cambio para la transformación escolar, engendra cultura desacopladas, no se hace nada con los resultados de pruebas escolares de cada plantel, no se interesa por lo que se les enseña y aprenden los estudiantes, tal vez esto reside

en la falta de autonomía y presupuesto para realizar un proyecto de gestión escolar y pedagógica para la escuela impactando en el beneficio de la sociedad. El perfil requerido en el director como gestor de la educación se basa en tener ***liderazgo que implica saber tomar decisiones y transmitirlos, organizar el trabajo del equipo, vincular a los individuos a un proyecto común y delegar funciones, responsabilidades a los demás miembros*** (Álvarez, Manuel ; S/A:14).

El aprender a hacer en la dirección es complejo en el sentido que no se orienta y organiza como tal, al no responder con éxito a la naturaleza del trabajo del director en el desarrollo de una planeación, organización en función de las cuatro dimensiones de la gestión, llámese dimensión pedagógica-curricular que responda el para qué y cómo de la educación; dimensión organizacional*, dimensión administrativa que responda a la participación y trabajo colegiado de toda la comunidad educativa; dimensión comunitaria que responda a la solución frente al conflicto a la innovación, cambio o mejora mediante un proyecto común de todos y para todos. Esto implica conocer lo que requiere la institución, de cada docente y alumno que convergen en la escuela, es decir, las carencias y desequilibrios, el entorno sociocultural, relación entre docentes y alumnos, conocimiento de todo el contexto guiará al director a ejecutar correctamente su función detectando las causas y consecuencias de los conflictos coordinando y organizando colegiadamente alternativas que coadyuven al logro de los objetivos.

No tiene sentido el gestionar la dirección sin entender su verdadero quehacer, sin comprender que para elevar la calidad educativa no basta la responsabilidad en una sola persona, se necesita el trabajo en equipo y saber trabajar es tener la capacidad de comunicar y dialogar sobre la situación

* Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación. Supone crear y animar estructuras “organizativas” que como una trama da cohesión y estabilidad al grupo, le dotan de mayor eficacia y le facilitan la ejecución. (Álvarez; S/A: p. 196.

educativa, donde se dé un intercambio de ideas e intereses, avances o estancamiento que se da en el aprendizaje, lo que ocurre en la dirección; tener la capacidad de autocrítica, es reconocer los errores de la práctica, proponer nuevos métodos; capacidad de aprender de los demás y poder llegar a acuerdos. Coincido con Gimeno Sacrista, en cuanto a que **para transformar hay que tener conciencia y comprensión de las dimensiones que entrecruzan la práctica dentro de la que nos movemos**; esto es, conociendo la realidad y haciendo uso de ella, no podemos manejar un modelo único para cada institución, pues cada una se estructura de manera diferente de acuerdo a su cultura, retomemos de cada modelo una línea de acción. De nada sirve que cada plan sexenal se proponga nuevos proyectos para formar y actualizar a los directivos en su tarea de la escuela, sin conocer las necesidades de los adolescentes y la práctica educativa de docentes.

Reformular la función directiva es concretar la tarea para impulsar el trabajo colegiado entre directivos y docentes, a través de un liderazgo no arbitrario y autoritario, sino estableciendo tareas correspondientes para el trabajo colaborativo y profesional, fomentando la participación activa de profesores y alumnos, así como la comunidad académica que la conforman. Ejercer un liderazgo profesional con sentido claro y firme sobre los propósitos que busca la educación. Indudablemente, la influencia de la cultura en las formas de gestionar la dirección es un factor clave para su transformación.

Los directivos como agentes de apoyo para el restablecimiento de los procesos educativos, requieren un perfil enfocado por algunas características tales como:

- ✚ Asistir y ayudar a los profesores en sus tareas cotidianas.
- ✚ Tener trato directo con los alumnos y padres de familia.
- ✚ Incrementar la confianza en su profesorado.
- ✚ Visión clara del quehacer institucional.

- ✚ Uso eficaz del tiempo de aula e institucional.
- ✚ Capacidad de innovación y creatividad.
- ✚ Comprender la cultura.
- ✚ Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas. (Tejada, Fernández; 1998: 104)

Estas características que menciona Tejada, pueden ser un modelo a seguir, o las de Pozner, Etelvina Sandoval, Torres Estrella, entre otros, concordando en un liderazgo pedagógico para la dirección, pero mientras no defina el director de secundaria y resuelva a fondo los problemas que se vive en éste nivel en colaboración con todos los agentes educativos, seguirá siendo ambigua e incierta su función, y mientras el Sistema Educativo este centralizado, rigiendo bajo un modelo burocrático la gestión educativa y escolar, de nada servirá el Programa Nacional de Mejoramiento de la Gestión Educativa y la Reforma Educativa en Educación Secundaria.

La educación básica en México necesita encontrar un consenso sobre la necesidad de lograr que el Sistema Educativo contribuya a formar mejores personas y mejores ciudadanos, a través de una política de gestión escolar y pedagógica, que permita responder a las demandas de calidad, equidad y eficiencia del servicio educativo.

A esto, el Programa Nacional de Educación pretende reformar la gestión del Sistema educativo garantizando educación para todos y de calidad, así lo expresa en el documento donde se afirma que: ***se promoverá la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas básicas para asegurar que el personal docente y directivo de cada escuela asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, y se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación*** (Programa Nacional de Educación 2001-2006; 2001: 140). Así la responsabilidad de la educación estará

por una gestión participativa que involucre a todos los actores implícitos en la tarea educativa, es decir, dónde el director asuma un liderazgo compartido, porque la gestión escolar abarca ***un conjunto de procesos para dirigir la acción que desarrollan los actores educativos en las relaciones personales, pedagógicas, administrativas, políticas que se producen en la dinámica educativa y escolar*** (Justo, Susana; 2004: 23), de esta forma la tarea escolar involucra a todos los sujetos de la escuela para que construyan objetivos y estrategias compartidas para una educación de calidad.

La función que realiza el director en la escuela es relevante para un proceso de calidad en la educación, por ello la necesidad de concentrarse en un asesor pedagógico interviniendo en la problemática cotidiana de la secundaria, la transición por la que pasa el adolescente, la tarea aislada entre docentes, su rol que desempeña, la falta de una evaluación, por lo que coincidiendo con Olac Fuentes cuando afirma que se requiere ***generar políticas que responsabilicen a la autoridad y a la escuela de un nivel de regularidad en su funcionamiento diario y de calidad...*** (Primer Curso Nacional para Directivos de Secundaria; 2001: 100); porque parece único interés del Sistema Educativo el aumentar el número de matrícula en secundaria sin importar lo que aprenden y cómo lo aplican en su vida habitual. Es oportuno que el Sistema y cada institución rompa con los viejos paradigmas que interrumpen cumplir con los cuatro pilares de la educación para sostener el concepto de calidad buscado.

La gestión escolar y pedagógica, esta última se habla muy poco de ella, legándola a los docentes, en realidad están estrechamente vinculadas, puesto que la primera responde a la acción sobre la escuela acerca de las políticas de la institución, mientras la segunda da la pauta a la intencionalidad pedagógica hacia un proceso de calidad a nivel institución y aula, siempre y cuando esta sea autónoma. Ya lo menciona Pozner ***una educación de calidad requiere de la gestión efectiva con mayor autonomía y menos control burocrático del***

poder central de los equipos directivos de las unidades educativas
(Pozner, Pilar; 2000: 53).

La escuela secundaria esta plagada de dudas y conflictos que se arrastran desde su inicio, lograr cumplir con los parámetros de calidad es un reto que considero debe iniciarse desde la gestión escolar, siendo la figura del director agente clave para la transformación escolar, siendo probable que la ineficiencia de la secundaria se explique en la falta de una gestión pedagógica. En pleno siglo XXI viviendo en un mundo globalizado, el cambio en secundaria es lento, aislado y desorganizado, cómo es posible mantener una gestión tradicionalista, cuando las necesidades y demandas crecen, sin respuesta.

CAP. IV ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR Y

PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA

SECUNDARIA DIURNA N0. 26 “FRANCISCO I

MADERO”

“Las cosas que debemos aprender antes de hacerlas,

Las aprendemos haciéndolas...”

Aristóteles

La educación es un medio fundamental para el desarrollo social por la satisfacción de necesidades educativas para el alumno y la sociedad, radica en el poder gestionar el espacio educativo con responsabilidad, en el sentido de requerir una enseñanza y aprendizaje que responda a los retos presentes y

futuros de la sociedad y del sujeto, a través de una gestión escolar-pedagógica que busque formar:

- ✚ Una cultura colaborativa, que involucre a toda la comunidad educativa.
- ✚ Liderazgo pedagógico que atienda a las necesidades que requiere el alumno y docente contribuyendo a fortalecer una calidad en el proceso educativo.
- ✚ Trabajo en función de los cuatro pilares de la educación (Aprender a aprender; aprender a hacer; aprender a ser; aprender a trabajar en equipo)

La gestión escolar y pedagógica establece políticas educativas que son llevadas a través de acciones interviniendo sobre las funciones de planeación, organización, administración de la institución educativa construyendo procesos

ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR EN LA ESCUELA SECUNDARIA NO. 26 "FRANCISCO I. MADERO"

de calidad para lograr los resultados deseados a través de un liderazgo pedagógico-participativo, involucrándose en lo curricular para conseguir los mejores logros, a través de un equipo colegiado entre directivos, profesores y alumnos en el proceso de enseñanza aprendizaje, trabajando sobre las cuatro dimensiones que propone Frigerio y Poggi en la gestión escolar:

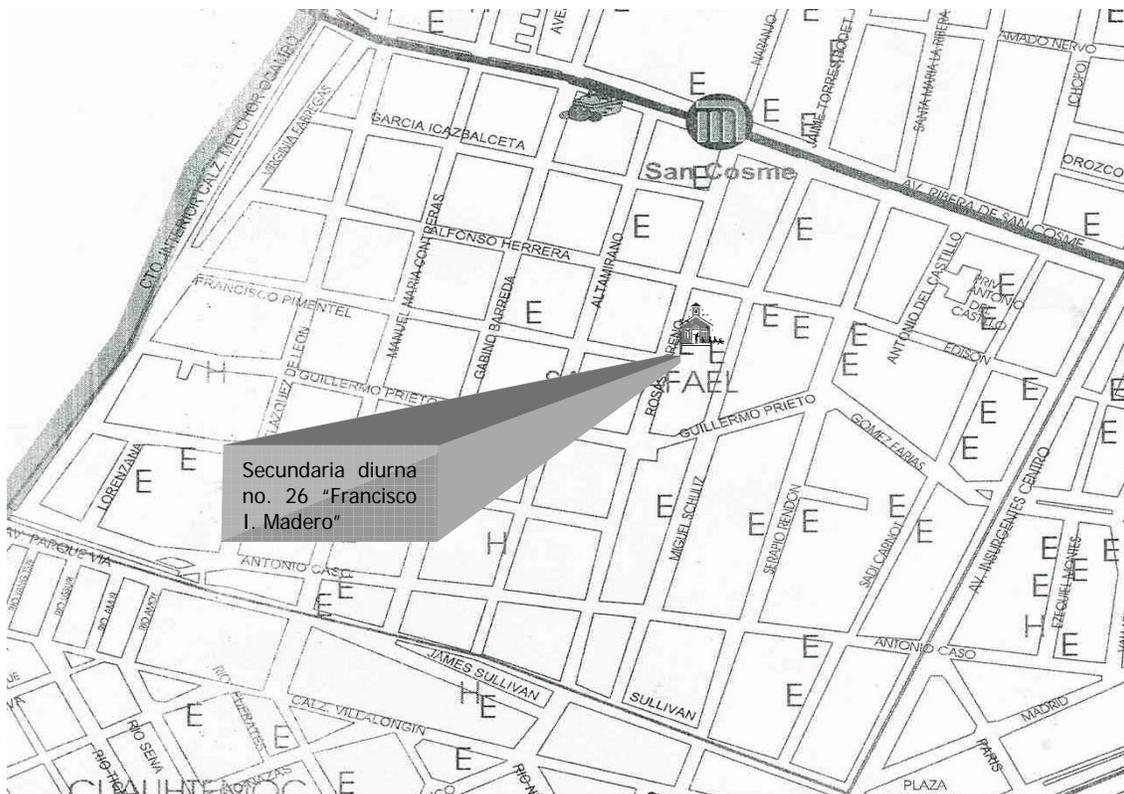
- ✚ Dimensión pedagógica-curricular
- ✚ Dimensión comunitaria
- ✚ Dimensión administrativa
- ✚ Dimensión organizacional

El director de la escuela tiene la responsabilidad de ser un agente clave para elevar procesos de calidad; con base a ello, surge la siguiente interrogante, ¿Cómo influye la función que realiza el director de la escuela secundaria a partir

de la gestión escolar, para cumplir con los propósitos y garantizar mayor calidad en cuanto al proceso curricular, a través de una gestión pedagógica?.

El presente estudio de investigación se plantea como objetivo principal el análisis de la práctica de gestión escolar y pedagógica que desarrolla el director de secundaria para lograr procesos de calidad educativa, conociendo la perspectiva sobre lo que implica gestionar la dirección. Esta investigación se realizó tomando una muestra de una población de la secundaria ubicada dentro del área del Distrito Federal en la Delegación Cuahtémoc, la Secundaria Diurna No. 26 "Francisco I. Madero", pertenece a la Dirección Operativa no. 4 situada en la colonia San Rafael, siendo única en este barrio, geográficamente se encuentra en la calle Rosas Moreno no. 64, entre las calles de Miguel Shultz, Guillermo Prieto y Alfonso Herrera.

ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR EN LA ESCUELA SECUNDARIA NO. 26 "FRANCISCO I. MADERO"



La Escuela Secundaria Diurna no. 26 “Francisco I. Madero”, nace en el año 1945¹ al amparo de las instalaciones del Conservatorio Nacional de Música, teniendo 14 directores a lo largo de 62 años, con una población de alumnos aproximadamente de 580, 40 docentes, 1 subdirectora, 1 director, en una entrevista realizada al director comenta² que tiene encomendado las funciones de la dirección desde hace cuatro años, su perfil se caracteriza por una formación normalista tanto a nivel primaria como secundaria (especialidad en la asignatura de historia), siendo responsable de gestionar la secundaria adquirió su cargo como director a través del riguroso escalafón, ascendiendo paulatinamente, por medio de cursos de actualización y diplomados que se van acumulando como puntos. En su trayectoria para llegar a cumplir con las funciones de director fue

¹ Datos referidos de docentes.

² 1ra. Entrevista realizada al director.

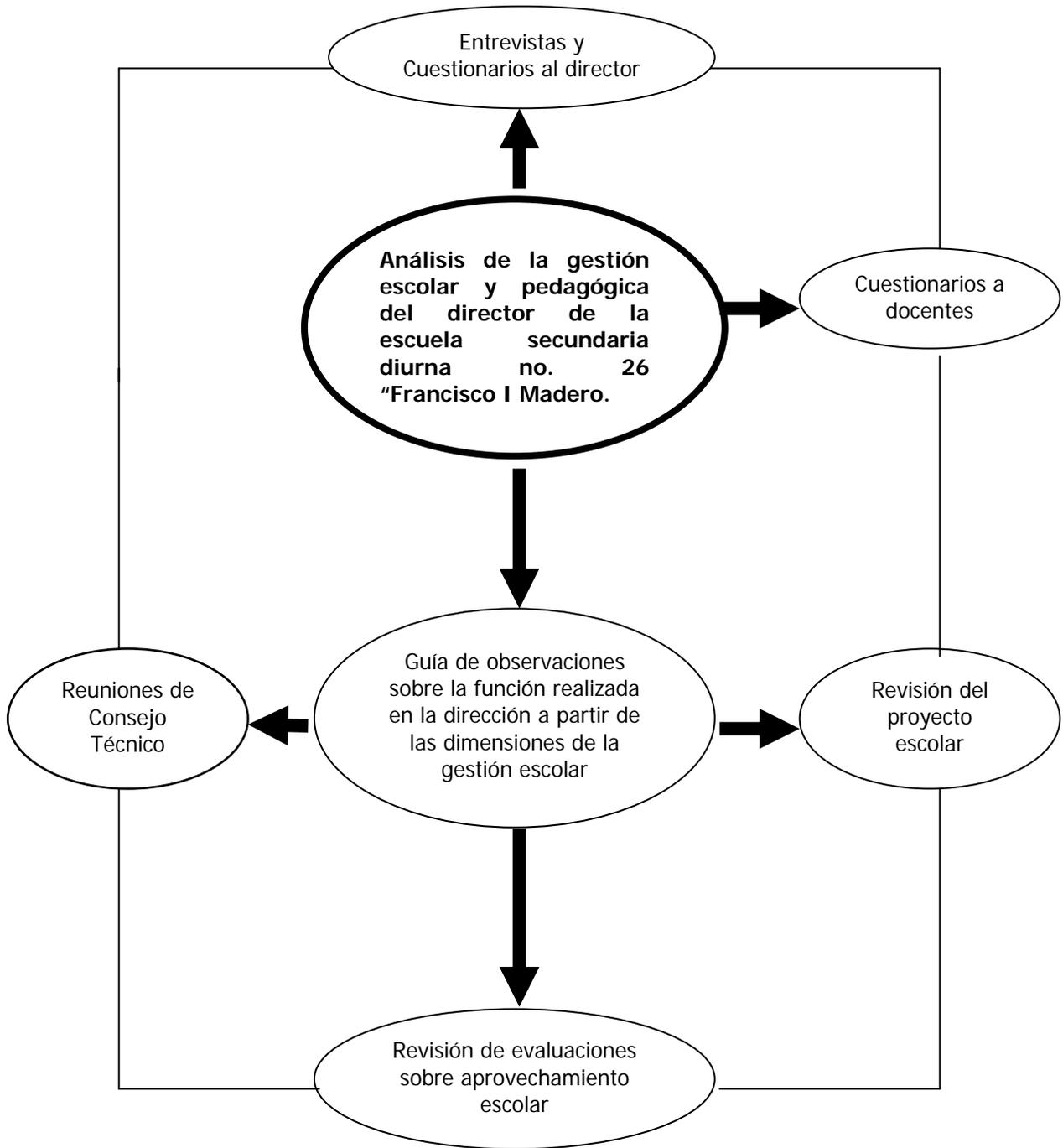
Docente 17 años, 13 años de subdirector, tomando el cargo en el año 2003, es decir, 4 años frente a una dirección.

La investigación empírica esta fundamentada en las teorías de especialistas en gestión escolar y pedagógica que a continuación menciono: Manuel Álvarez; Pilar Pozner; Annette Santos; Etelvina Sandoval; Estrella Torres; Sylvia Schmelker; Serafín Antúnez; Joaquín Gairín; Tejada Fernández; Margarita Poggi, quienes orientan sus teorías a la función del director como agente clave para elevar la calidad educativa a través de: Liderazgo pedagógico-participativo que implique tomar decisiones y transmitir las; organización del trabajo en equipo; promover espacios de intercambio y comunicación abierta a todos los miembros de la comunidad; atender a las necesidades de los miembros que integran la institución; estimular al profesorado vinculados a un proyecto común; tener claro hacia donde va a partir de la situación existente en la escuela para desarrollar procesos de cambio, innovación o mejora.

4.1 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para su estudio metodológico se llevo a cabo con el objetivo examinar la configuración de gestión escolar y pedagógica que desarrolla el director de secundaria, con base a la innovación, cambio o mejora para lograr calidad en el proceso curricular, así como definir e identificar las causas y consecuencias de la problemática que se da en la educación secundaria pública mediante un análisis de la situación que se vive a diario en la dirección de la escuela secundaria diurna no. 26 " Francisco I Madero",

a través de un estudio interpretativo-crítico, utilizando los siguientes instrumentos:



Los instrumentos seleccionados para conducir la investigación empírica en la secundaria se llevó en tres fases:

Primera fase: Proyecto Escolar, cuestionarios a Docentes y Director, Junta de Consejo Técnico (durante las fechas de 15 de Noviembre, 23 de Noviembre al 19 de Diciembre del 2006)

Durante ésta fase se revisó el proyecto escolar para conocer la problemática detectada por los miembros de la institución, dicho proyecto intitulado "Disciplina escolar" busca eliminar la indisciplina en los alumnos considerando que el comportamiento de estos repercute en el aprovechamiento escolar, el cual se plantea como estrategia de la dirección ejercer un liderazgo académico que los guíe al buen funcionamiento a través de mecanismos de supervisión y control de trabajo docente y administrativo trabajando como equipo integrado, identificando fortalezas y debilidades solucionando el problema de indisciplina, por medio de técnicas y estrategias de trabajo que coadyuven al logro de objetivos propuestos en el proyecto escolar. El contenido muestra los logros que se han llevado en el planteamiento de estrategias en acuerdos y compromisos por parte de docentes y directivos. De acuerdo a la información de éste se yuxtaponen otras problemáticas detectadas a partir del estudio presente.

En la recogida de datos se aplicó a 33 docentes de una población de 40 (el resto se negaron a participar) un cuestionario de preguntas de opción múltiple y abiertas acerca de la función desempeñada por el director de la secundaria. En el cuestionario I, se enfoca: Dimensión organizacional (Procesos de comunicación del equipo académico; Motivación; procesos de participación); Dimensión pedagógica-didáctica (enseñanza-aprendizaje; función pedagógica

del director); Coordinación; Dimensión comunitaria y pedagógica-didáctica (soluciones frente al conflicto; Apoyo a través de asesorías respondiendo a las necesidades que requieren tanto alumnos como docentes y finalmente los principales logros del plantel), teniendo un total de 12 preguntas. El cuestionario aplicado al director se orientó a la problemática del nivel secundaria; participación en el proceso educativo; utilización de estrategias para la mejora; organización; procesos de comunicación; evaluación; trabajo colegiado, Toma de decisiones y concreción de acciones para el logro de objetivos, teniendo un total de 13 preguntas. Cada una de estas 25 preguntas tiene una valoración de Siempre, Regularmente, A veces, Casi nunca y Nunca. Asimismo durante las tres fases se observó la función desempeñada por el director con base a las cuatro dimensiones de la gestión registrándose los resultados en la guía de observación, así como asistir a Juntas de Consejo Técnico los días 23 de cada mes. (Ver anexos)

Segunda fase: Entrevista al Director, Cuestionarios Docente y Junta de Consejo Técnico. (Durante las fechas de 22 de Noviembre del 2006, 10 de Enero al 23 de Enero del 2007)

La entrevista realizada al director refiere a la formación académica y trayectoria para llegar a la dirección escolar; actividades cotidianas en la dirección; manejo de su práctica como gestor de la escuela; estrategias de intervención; cursos de actualización y evaluación del proceso educativo. El segundo cuestionario dirigido a docentes es continuo al primero e indaga relativamente sobre la función del director, enfocando principalmente: Niveles de conocimiento y atención a las demandas, necesidades y problemas que recibe la escuela en torno al proceso enseñanza-aprendizaje; trabajo colegiado en las Juntas de evaluación y Consejo Técnico; Distribución de tareas, tiempos y espacios; cambios en la gestión y principales deficiencias del plantel educativo, teniendo un total de 12 respuestas, en una muestra de 33 docentes. Cada uno

de estas 12 preguntas tiene una valoración de Siempre, Regularmente, A veces, Casi nunca y Nunca. El elaborar dos cuestionarios a los docentes fue confirmar absolutamente la relación existente entre docentes y director que se vive en éste plantel. Asimismo durante las tres fases se observó la función desempeñada por el director con base a las cuatro dimensiones de la gestión registrándose los resultados en la guía de observación, a partir de la asistencia a la segunda Junta de Consejo Técnico el días 23 de Enero; lo que acontece en la dirección y en el patio de la escuela (Ver anexos)

Tercera fase: Entrevista II al Director, cuestionario II al Director, Junta de Consejo Técnico y revisión de evaluación bimestral de aprovechamiento escolar a partir del 2000, 2001, 2003, 2004 y 2006. (Durante las fechas de 3 de Febrero al 12 de Enero, 19 de Febrero al 23 de Febrero del 2007)

La segunda entrevista elaborada al director del plantel, se basó en los cambios presentes de la secundaria durante la gestión de Vicente Fox: necesidades que exige la escuela para mejorar su calidad en el presente; Distribución; finalidades e intencionalidades educativas de la secundaria; planeación de estrategias de intervención educativa, cambio e innovación educativa; proceso de evaluación de la institución, la intencionalidad de los cursos de actualización. Entre tanto el cuestionario se enfocó: cultura colaborativa; la relevancia de centrar el objetivo de la gestión en el currículo; Nivel de conflictividad entre los miembros del plantel; tarea del director; propicia una cultura organizativa; orientación e intervención; acuerdos y compromisos; deficiencias del plantel educativo. Cada pregunta tiene una valoración de Siempre, Regularmente, A veces, Casi nunca. La revisión de evaluación bimestral de aprovechamiento escolar, señala de manera porcentual el número de alumnos aprobados y reprobados en cada una de las asignaturas, así como las posibles causas de la reprobación. Asimismo durante las tres fases se

observo la función desempeñada por el director con base a las cuatro dimensiones de la gestión registrándose los resultados en la guía de observación, a partir de la asistencia a la tercera Junta de Consejo Técnico el día 23 de Febrero; lo que acontece en la dirección y en el patio de la escuela (Ver anexos).

4.2 ANALISIS DE RESULTADOS

El procedimiento de análisis empleado para ordenar los datos recabados de los cuestionarios es por medio del método estadístico con medidas de variabilidad o dispersión, el cual es una técnica que nos permite resumir la información procedente de una serie de variables categóricas ordinales facilitando la interpretación de las respuestas de forma porcentual de acuerdo a las variables Siempre, Regularmente, A veces, Casi nunca y Nunca, para comprender el nivel situacional de la secundaria manifestado en los cuestionarios aplicados a docentes, obteniendo los siguientes resultados:

La investigación correspondiente realizada a partir de la aplicación de diferentes instrumentos nos llevó a encontrar obstáculos que limitan la función de gestión escolar y la falta de cuestiones pedagógicas, como primer punto el aplicar dos cuestionarios a los docentes fue definir el estilo de dirección coexistido en cuanto a su papel y rol que mantiene con su equipo de trabajo, cómo se involucra en el proceso enseñanza-aprendizaje, pues en ambos cuestionarios se aprecia similitud en su contenido con el objetivo de comprender el cómo perciben la figura del director percatándome constantemente de respuestas contradictorias, para encontrar mayor sustento se aplicaron cuestionarios y entrevistas al director así como se observó de cerca la función administrativa, organizacional, comunitaria y pedagógica-didáctica en su práctica diaria el cual se describe a continuación de manera crítica para

reflexionar y determinar posibles alternativas que ayuden al director a ejercer un liderazgo pedagógico.

De acuerdo a los planteamientos epistemológicos de especialistas como Pilar Pozner, Ezpeleta, Poggi entre otros acerca del rol desempeñado por el director en lo correspondiente a cuestiones curriculares (Objetivos, intencionalidad, proceso enseñanza-aprendizaje y evaluación) como asesor del docente interviniendo en cambios, innovaciones en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos, etc, lo sitúan como un líder pedagógico capaz de conducir a su escuela hacia la calidad educativa, por ello a partir de instrumentos aplicados a docentes y al director del plantel se observó en un período de tres meses y medio el contexto de la función del director en la escuela secundaria, no obstante a pesar de la brevedad del tiempo se obtuvieron los siguientes resultados a partir de cómo perciben los docentes la función del director; cómo se percibe la función de director involucrándose en las dimensiones de la gestión y cómo considera el director la función que desempeña en la dirección:

La función del Director se percibe altamente administrativa, considerando que la mayor parte del tiempo esta dedicado a firmar y elaborar documentos oficiales para el plantel y las autoridades correspondientes a la Dirección Operativa y otros sectores; tratando asuntos relacionados con evaluaciones cuantitativas bimestrales sobre aprovechamiento escolar, credenciales, avisos, material didáctico faltante, etc., lo que le impide desempeñar otras de sus funciones La falta de tiempo por cumplir expectativas externas demanda ocasionalmente su ausencia en el plantel, al formalizar mandatos en reuniones con el Director Operativo para comunicar avances del plantel, juntas con Directivos de otros centros, justificar la falta de personal en la Dirección Operativa, entre otros asuntos, delegando la mayor parte del tiempo la responsabilidad a la subdirectora quien coordina y resuelve asuntos relacionados con docentes, alumnos y padres de familia.

En la primera entrevista realizada al Director comenta sobre la rutina en la Dirección de la escuela dando "mayor prioridad a las actividades administrativas (elaboración de documentos) consumiendo gran parte de su tiempo", dedicando a cumplir con la normatividad de la educación básica secundaria, "pero sin descuidar lo técnico-pedagógico al apoyar en las necesidades requeridas tanto del profesor como del alumno en el aula; el desempeño escolar y actividades extraescolares como ceremonias cívicas y otros eventos que finalmente no puede ser equitativo por el exceso de tareas administrativas", impidiendo concentrar la atención a cuestiones pedagógicas, permea un desequilibrio entre lo pedagógico-didáctico, comunitario y administrativo-organizacional, esto se hace presente en el tiempo destinado a reunirse con el profesorado, donde existe ausencia en el desarrollo de ideas; propuestas; soluciones y habilidades creativas para mejorar el proceso educativo de los alumno limitándose a proporcionar al profesorado conocimientos y destrezas que sean útiles en el aula. Este problema quebranta la calidad del plantel, si comparamos la escuela pública vs. la privada y otras instituciones de diversos países, éstas últimas mantienen un equilibrio porque existe distribución de tareas entre el Secretario, Director administrativo, Director pedagógico para cumplir con asuntos relacionados con el currículo y evitar estos inconvenientes relacionados con el tiempo dedicado a cumplir con las funciones de gestor administrativas¹.

En torno a la experiencia de haber conocido de cerca la función de gestionar la Dirección de una escuela he de compartir la situación que vive la secundaria mirando lo que en seguida obedece a las dimensiones de la gestión escolar a partir de la observación de la función directiva, entrevistas al Director y Docentes.

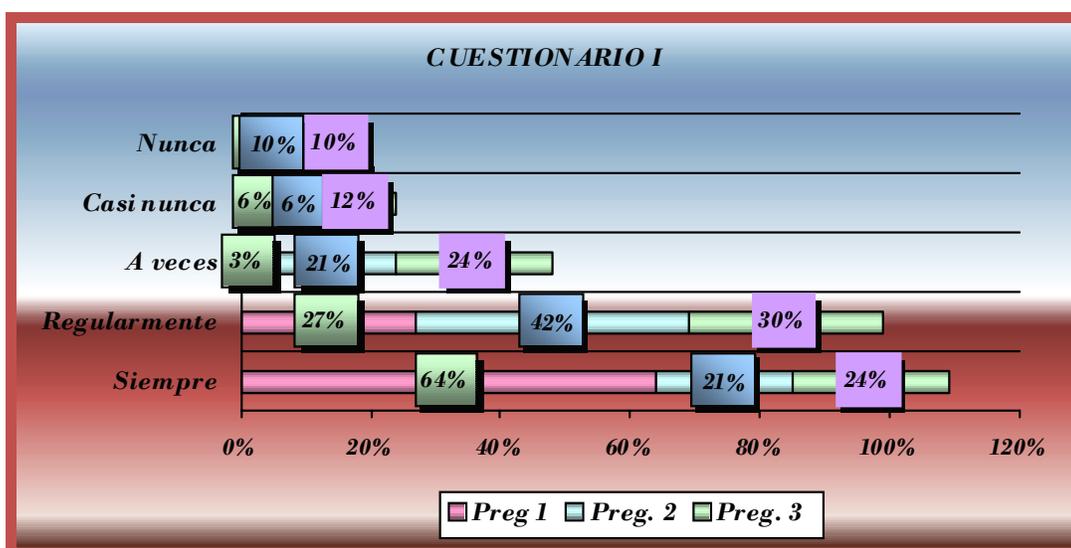
¹ Comentarios referidos de docentes en secundaria.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA-CURRICULAR:

| Cómo se percibe la función del director a partir de las Juntas de Consejo Técnico y la guía de observación. | Cómo percibe el director la función que realiza en la Dirección a partir de los instrumentos aplicados (entrevista y cuestionario) | Cómo perciben los docentes la función del director a partir de los resultados de los instrumentos aplicados (cuestionario) |
|---|---|--|
| Esta figura realiza una tarea incompleta porque no se involucra en el desarrollo profesional de los docentes en conocer cómo docente y alumno se relacionan para concretar el proceso educativo, no revisa que los propósitos de la educación secundaria se cumplan no existe un intercambio de comunicación sobre cuestiones curriculares que tienen que ver con el proceso en el aula y los resultados obtenidos para buscar y proponer alternativas para un cambio | Meramente administrativa y técnicas pues tiene que cumplir con papeleos que le exige la Dirección Operativa, supervisar que los docentes cumplan con su tiempo dedicado a impartir clases, asesorarlos al principio del ciclo escolar sobre posibles problemas que pueden presentarse con alumnos, contribuye al aprovechamiento eficaz del tiempo de trabajo en el aula y en la escuela dejando tareas a los alumnos que puedan ayudar a corregir sus deficiencias, fomenta la participación de todo el personal en actividades extraescolares estimula al profesorado agradeciéndole su dedicación a la enseñanza así como la evaluación del ciclo escolar. | Existe una crítica desvalorativa describiéndolo como un líder pasivo y débil donde no funge como asesor pedagógico, comentando que le da mayor prioridad a cuestiones disciplinares que al proceso de aprendizaje en el aula, no se preocupa por lo que sucede en las aulas. |

Partiendo de los cuestionarios y entrevista el director de secundaria tiene claro los objetivos que pretende su institución y la comunidad en general, "vigila muy de cerca que los maestros y los alumnos aprovechen al máximo el tiempo tratando de no perder minutos entre clases, tratando de no dejar tiempo y vacíos, asimismo en las Juntas de Consejo Técnico se analizan frecuentemente y con mucho cuidado y detalle los objetivos que debemos alcanzar y por supuesto en esas juntas se toman acuerdos y compromisos encaminados, resuelven o tratamos de resolver la problemática de los alumnos en cuanto a su

aprovechamiento² sin embargo se vislumbra una situación irregular por cumplir con los objetivo presentes para el nivel secundaria, el proceso educativo se interrumpe por la falta de tiempo e interés para conocer lo que hacen los docentes en su espacio, cómo los alumnos se apropian del conocimiento, cómo se constituye el contexto, siendo factores primordiales para construir el concepto de escuela, sin llegar a proponer posibles soluciones para mejorar el proceso educativo y de colaboración, liderazgo. Esto aún conociendo el problema



Las estadísticas están construidas con base en la información recabada de cuestionarios aplicados a docentes en la secundaria diurna no. 26 "Francisco I. Madero"

- ¿Comunica los objetivos educativos a seguir durante el ciclo escolar?
- ¿Cuando se presenta algún problema relacionado con el aprendizaje de los alumnos se lo comunica al director?
- ¿El director apoya el trabajo que realiza en el aula escolar?

² Entrevista II realizada al director.

No obstante mantiene una postura contradictoria al afirma en la primera entrevista, no siempre se trabaja en ellos, ya que existen variables negativas impidiendo que éstos se cumplan; el alto índice de reprobación nos indica la falta de coherencia entre lo que se dice y hace, lo mismo sucede con los objetivos planteados en el proyecto escolar, pretendiendo puntualizar en la disciplina como estrategia de trabajo y guía para abatir la deserción escolar y generar mejores índices de rendimiento académico. Una vez más se recalca que en la escuela secundaria se enseña disciplina y no el desarrollo de habilidades y conocimientos para aplicarlos dentro de su contexto.

El tener que resolver asuntos correspondientes a la inspección durante las juntas de Consejo Técnico conlleva a la ausencia y la falta de participación del director para guiar y retomar el rumbo de los propósitos y fines del nivel básico secundaria. En palabras del director expone "que regularmente emplea estrategias innovadoras para alentar y mejorar el trabajo de los docentes y alumnos, así como las que requiere la escuela para elevar la calidad en cuanto a la gestión escolar y pedagógica evaluándolas periódicamente reconociendo que falta mucho por hacer y lograr" "ha habido cambios con relación a la escuela que recibió, los problemas no se han resuelto totalmente y aparecen nuevos problemas". Las pruebas sobre aprovechamiento escolar principalmente en las materias de español (36 %) y matemáticas (56 %) los porcentajes sobre indicadores en bajo aprovechamiento son elevados, vislumbrándose en los tres grados de secundaria de las evaluaciones finales que se llevaron durante el periodo de 2000-2001, mientras que en el ciclo 2005-2006 en Español (54 %) y Matemáticas (49), lo cual indica que no se a logrado reducir el índice de reprobación, esto se le ha atribuido por docentes y directivos: Problemas de hábitos de estudio y estrategias de aprendizaje, apatía, falta de motivación, problemas familiares, inasistencias y retardos, clases aburridas y falta de disciplina, ante esta problemática se propuso estrategias de solución basada

en: Tutorías para alumnos de bajo aprovechamiento escolar, comunicación con padres de familia, mejorar las clases, trabajo colegiado por materias, preparar trabajos extras para apoyar a los alumnos con mayor reprobación, dichas acciones plasmadas en documentos³ no se han concretado en la práctica, perneando la rutina escolar que no responde remediar la situación de reprobación en estas materias y otras.

Esta situación quizá pueda obedecer a la razón de docentes y directivos que piensan que los métodos tradicionalista sirven más para un mejor aprendizaje, sería bueno preguntarse, ¿Qué están aprendiendo?, al parecer la figura del director no se involucra en las necesidades requeridas por el alumno dentro de su tarea cotidiana, al recorrer los pasillos de las aulas escolares, únicamente es verificar la asistencia de los profesores frente a grupo no interviniendo en el ámbito curricular, pues no propicia un ámbito adecuado y un clima escolar que facilite el proceso enseñanza aprendizaje, a esto comenta la mayoría de los docentes que la escuela tiene un desprestigio por la falta de liderazgo y equipos colaborativos entre los integrantes del plantel, reflejados en el deficiente nivel de aprendizaje.

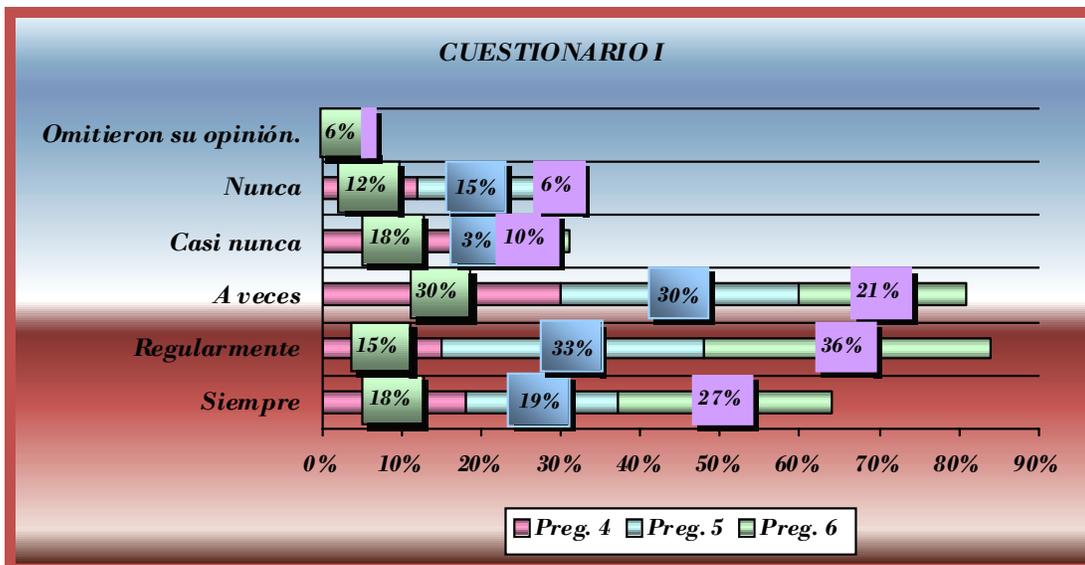
Al respecto tanto docentes como el director afirma que siempre se atiende las necesidades de los alumnos en cuanto al proceso educativo, así como las requeridas en la escuela para elevar la calidad de gestión escolar y pedagógica, resolviendo cuestiones de conducta y aprovechamiento escolar, organización, infraestructura de la institución empleando regularmente "estrategias innovadoras que coadyuven al mejoramiento en el trabajo del docente y alumno al inicio del ciclo escolar proporcionando asesoría a los docentes, sugiriendo facilitarle al alumno métodos de estudio eficaces que no siempre se les proporciona adecuadamente, asimismo se recomienda antes de

³ Evaluaciones de periodos correspondientes del 2000-2006 de la documentación del archivo de la secundaria.

impartir las temáticas de las asignaturas les enseñen a trabajar la materia, es decir, darles un método de estudio para que puedan aprender correctamente”.

Esta no se ve reflejado en las estadísticas ni en el aula escolar, ya que algunos grupos permanecen horas sin su profesor lo que genera inquietud en los alumnos, pues en ocasiones los prefectos son responsables de cuidar el orden en el grupo, por lo que el tiempos libre no cumple con sus expectativas, por ello algunos estudiantes observan a la escuela como un espacio para divertirse con sus amigos. En este sentido disciplina y aprendizaje no tienen un mismo significado.

Continuando con estas líneas la opinión de los docentes puede confundirlos en el sentido de que es un líder que deja que ellos tomen de manera libre decisiones ya sea favorables o no para la institución, la realidad muestra y en palabras del director, que “el recorrido por aulas es para verificar la asistencia del docente y la disciplina” no para conocer la dinámica en relación a la forma de enseñar del profesorado y la participación de los alumnos. Todo esfuerzo educativo considerará la satisfacción, en primer lugar, de las necesidades y expectativas de los beneficiarios que son los alumnos no se puede pensar que existe un avance donde la rivalidad entre docentes impiden pensar en construir una cultura organizacional para genera aprendizajes críticos y reflexivos en los alumnos desarrollando una visión critica en los docentes de la propia institución, donde docentes hablan sobre las carencias del director a espaldas, donde ellos son indisciplinados frente a los estudiantes.



Las estadísticas están construidas con base en la información recabada de los cuestionarios aplicados a docentes en la secundaria diurna no. 26 "Francisco I. Madero".

- ¿El director emplea estrategias para alentar y mejorar el trabajo que desempeña en el aula escolar?
- ¿Cree usted, que el director conoce, potencia y aprovecha las posibilidades del profesorado?
- ¿El director promueve la participación entre docentes?

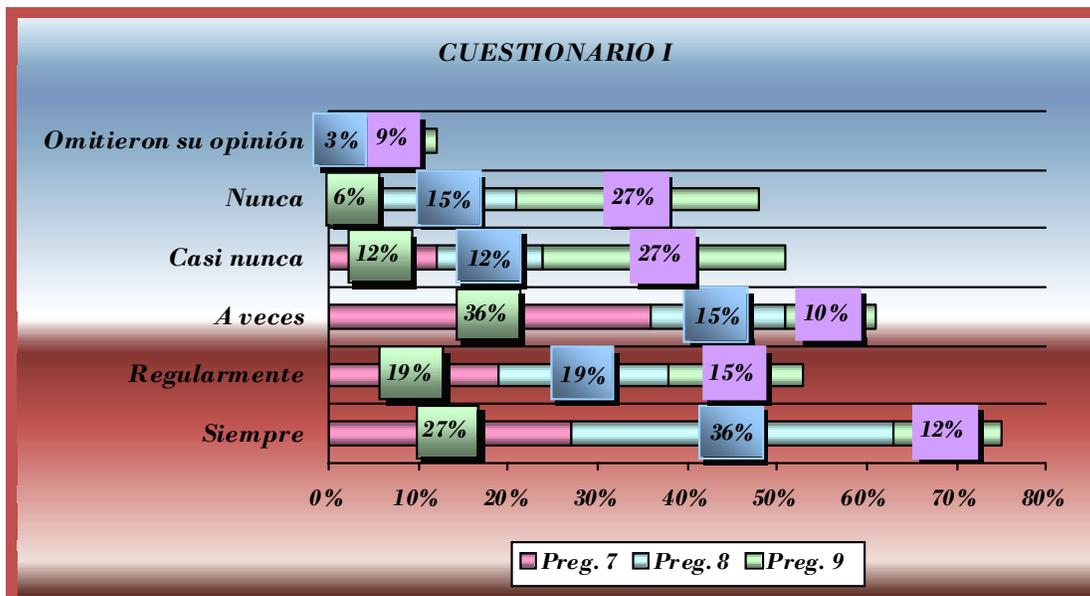
DIMENSIÓN COMUNITARIA:

| Cómo se percibe la función del director a partir de las Juntas de Consejo Técnico y la guía de observación. | Cómo percibe el director la función que realiza en la Dirección a partir de los instrumentos aplicados (entrevista y cuestionario) | Cómo perciben los docentes la función del director a partir de los resultados de los instrumentos aplicados (cuestionario) |
|---|--|--|
| Conoce las necesidades y problemas que requiere la escuela y cada actor involucrado para definir su calidad, sin embargo no cuenta con elementos que ayuden a mejorar la situación en que se encuentra la escuela pues no siempre | Regularmente propicia el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación, formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados del proceso educativo, asimismo considera que no contribuye totalmente al aprovechamiento en el trabajo en aula y la escuela por cuestiones administrativas que | Siempre genera espacios con el equipo docente para atender sus necesidades y la de los alumnos, en el momento de sugerir ideas que ayuden a la mejora de la disciplina no siempre son tenidas en cuenta, la forma en la que actúa afecta |

| | | |
|---|--|--|
| <p>construye espacios de intercambio con docentes que lo lleven a generar un proceso de cambio o innovación educativa, ya que estos se encuentran entre la indiferencia y la resistencia.</p> | <p>tiene que atender, sin embargo apoyo a los docentes sobre material didáctico, problemas de indisciplina. Reconoce que es difícil propiciar una cultura colaborativa con docentes ya que el nivel de conflictividad es muy alto. Se trata de buscar recursos para ir buscando soluciones que se pueden aplicar con la voluntad de los compañeros maestros, y es importante tratar de lograr consensos en una secundaria donde hay diversos intereses algunos muy arraigados y que es necesario modificar para poder lograr acuerdos y compromisos que nos permitan realmente influir en el desempeño positivo del trabajo escolar.</p> | <p>en el rendimiento de los docentes. Recibiendo mayor apoyo de la subdirectora.</p> |
|---|--|--|

En la práctica diaria, esta sujeto a una serie de situaciones que complejiza el trabajo en la escuela que distrae al director de sus funciones propiamente comunitarias el ambiente que describen la burocracia tiene relación directa con la operación del Sistema Educativo, es decir con las diferentes instancias de las oficinas centrales que corresponden a la secundaria, así como se observa que dentro de ésta existe una resistencia al cambio el mayor obstáculo a vencer, en ocasiones por la falta de compromiso profesional y de liderazgo, y mucho más por los conflictos personales y laborales que se desarrollan en el plantel, no se ha logrado en un 90 % un liderazgo académico y social como lo describe el proyecto escolar, así como los acuerdos y compromisos establecidos. . En este sentido respecto a los niveles de conocimiento y atención a las demandas, e intereses, son resueltos por la subdirectora y pocas veces se advierte la presencia del director para ayudar a solucionar algún problema relacionado con el aprendizaje de los alumnos se lo comunica al director.

Afirma a veces el director emplea estrategias para alentar y mejorar el trabajo que desempeña en el aula escolar, únicamente acuden a la dirección cuando el alumno incurre en una falta inadecuada, o bien cuando éste presenta un alto índice de materias reprobadas, la solución es canalizarlo al servicio de orientación educativa para suspender o expulsar al alumno; el director le asigna un castigo (elaboración de notas sobre el respeto hacia los maestros), o sostiene una conversación con el tutor e indica las medidas pertinentes para corregir el problema, o bien se canaliza a los alumnos que llevan mas de cinco materias reprobadas a éste servicio, citando a los padres de familia una vez a la semana para verificar su trabajo durante determinado periodo. De cierta forma comenta el director es una presión al alumnos a cumplir con su tarea; este proceso se realiza regularmente de manera individual, pero a partir de la guía de observación el proceso se interrumpe por la inexistencia de trabajo colegiado en las Juntas de Consejo Técnico. El director ignora como lleva el docente su quehacer, no se debate soluciones que ayuden a mejorar el nivel académico de los alumnos, el distanciamiento de colaboración es la ausencia de gestión pedagógica.



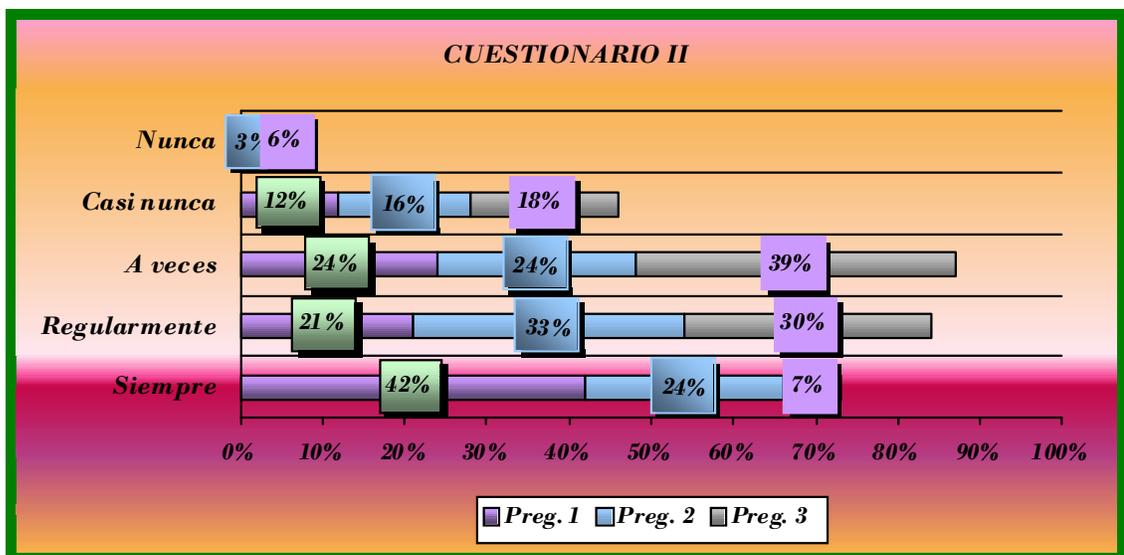
Las estadísticas están construidas con base en la información recabada de cuestionarios aplicados a docentes en la secundaria diurna no. 26 "Francisco I. Madero".

■ ¿Cuando se presenta un problema el director identifica las posibles soluciones entre docentes con respecto al proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos?

■ ¿Estimula su desempeño profesional con respecto a la forma de enseñar y los resultados obtenidos de los alumnos?

■ ¿El director proporciona asesoría a los docentes en cuanto al proceso pedagógico?

El director se deslinda de la responsabilidad que implica plantear alternativas, desarrollo de estrategias, identificación de posibles soluciones para una mejora de la secundaria, el proporciona asesoría a los docentes en cuanto al proceso pedagógico únicamente ocurre al inicio del ciclo escolar, siendo insuficiente cuando se cuestiona si el director proporciona asesoría a los docentes en cuanto al proceso pedagógico el 54 % de los docentes da una respuesta de casi nunca y nunca, interpretando que con una única asesoría es imposible concretar el proceso pedagógico de un ciclo escolar, es una asesoría continua a partir de los resultados que se van obteniendo a lo largo del proceso de aprendizaje del alumno para concretar acciones pertinentes que ayuden a solucionar el bajo aprovechamiento escolar.



Las estadísticas están construidas con base en la información recabada de cuestionarios aplicados a docentes en la secundaria diurna no. 26 "Francisco I. Madero".

¿Genera espacios con el equipo docente para atender sus necesidades y la de los alumnos?

¿Se reúnen periódicamente con el director para comunicar el desarrollo del proceso educativo de los alumnos?

¿Las sugerencias que plantea usted, en orden a la mejora de la secundaria, son tenidas en cuenta?

Podemos rescatar como un logro en los docentes al afirma que siempre el director conoce, potencia y aprovecha las posibilidades del profesorado, que estimula su desempeño profesional con respecto a la forma de enseñar y los resultados obtenidos de los alumnos, se le estimula con notas buenas, con créditos escalafonarios, o fichas de trabajo de acuerdo a sus esfuerzos, se les aconseja, tomen un curso de actualización en los Centro de Actualización del Magisterio, o en determinada secundaria para carrera magisterial, de cierta forma también se les motiva en las juntas de Consejo Técnico con un agradecimiento y reconocimiento simbólico por parte de los directivos y docentes. Para que el profesor frente a grupo sea capaz de desempeñar su práctica de forma que propicie aprendizajes que le ayuden al educando a reflexionar y comprender a partir de la complejidad de un problema, sin embargo la actitud y tarea de los maestros no siempre se trabaja en ello. Esto se refleja en las evaluaciones en la labor en aula al termino del ciclo escolar "los compañeros no están acostumbrados a la evaluación y la autocrítica, y sobre todo a aprender de esos resultados".

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA:

| Cómo se percibe la función del director a partir de las Juntas de Consejo Técnico y la guía de observación. | Cómo percibe el director la función que realiza en la Dirección a partir de los instrumentos aplicados (entrevista y cuestionario) | Cómo perciben los docentes la función del director a partir de los resultados de los instrumentos aplicados (cuestionario) |
|--|---|---|
| Estilo <i>laissez Faire</i> , donde deja que los demás hagan y decidan delegando tareas porque considera que los docentes son capaces de manejar estrategias ante la problemática, detrás de él se esconde la incapacidad de dirigir a un grupo por el temor a las reacciones negativas de estos, es difícil que se desarrolle como un líder de enseñanza puesto que carece de la capacidad de trabajar en equipo. | Regularmente la organización existente en la escuela, permite el trabajo ordenado y eficaz, sin embargo no todos los docentes participan y colaboran en las decisiones que se toman con respecto al aprendizaje de los alumnos, no todos acuden a reuniones de Junta de Consejo Técnico y evaluación, les recomienda su presencia es éstas para concretar acciones pertinentes en alumnos problemas o alternativas para la indisciplina. Comenta que estimula el desempeño de los docentes en su interés en que alcancen los objetivos educativos a través de reconocimiento de agradecimiento a su esfuerzo, bono. | Perciben con un liderazgo débil, que no tiene autoridad en la escuela para tomar decisiones y exigirles a los docentes que trabajen en el proceso de aprendizaje de los alumnos que están rezagados o la indisciplina que ha provocado que la secundaria sea de las peores. |

Bajo la responsabilidad del director esta: distribución de tareas, tiempos y espacios para propiciar o no la colaboración y participación de todo su equipo, la educación, mejoramiento del clima escolar siendo un líder que le interesa lo que ocurre en la escuela, en los pasillos, en el sala de maestros, puesto que esta obligado a vigilar la labor de aprendizaje de los educandos y de enseñanza de los alumnos, les ayudará a corregir su proceso recomendándoles las mejores técnicas que ha empleado en su labor de docente. Desafortunadamente el director no ha actuado como se indica percibiéndose ha diario tropieza con profesores que carecen de responsabilidad y compromiso con su escuela o que

poseen complejo de superioridad, que en su momento no ha logrado la integración de todos para conformar un equipo colegiado, muy a pesar de que las opiniones de los profesores confirma el director promueve la participación, es urgente que fomente la cultura colaborativa erradicando la cultura balcanizada que se ha conformado, en las juntas de Consejo Técnico se observan falta de equipo colegiado, falta de organización, falta de interés por parte de algunos docentes para solucionar la problemática que los ha llevado a comentarios sobre una escuela donde el nivel de calidad es bastante bajo, mantienen una postura sobre el liderazgo como Don de mando de forma autoritaria, no participativa, existen grupos balcanizados, es decir, los docentes se relacionan en pequeños grupos, pues el conflicto que permea entre ellos impide llevar un proceso colaborativo, el mismo director reconoce que éste problema ha llegado a graves conflictos siendo muy alto.

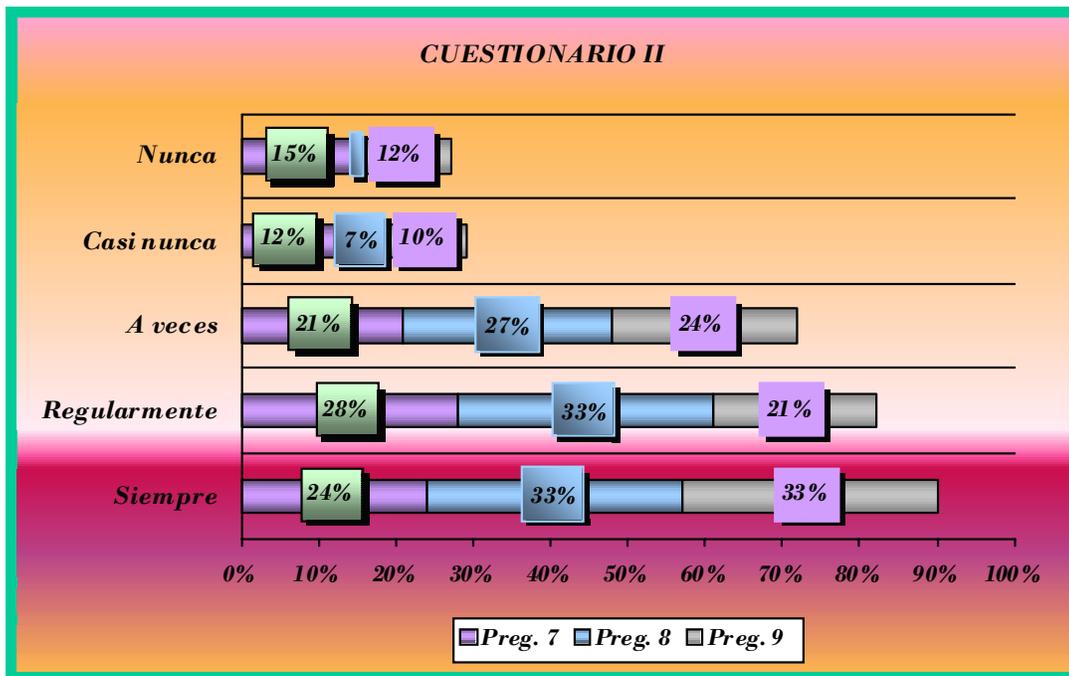
Como líder participativo es necesario fomentar el trabajo en equipo, sin descartar el invitar a los docentes a organizar y coordinarse de manera colegiada, por otra parte en las juntas de Consejo Técnico se vislumbra la ausencia de maestros; por lo regular de cuarenta docentes la mitad asiste a las reuniones de fin de mes; una cuarta parte asisten a todas (durante la reunión algunos maestros realizan otras actividades mostrando desinterés por lo que se discute); los restantes asisten irregularmente porque prefieren pedir su día económico en esa fecha, por enfermedad, u otros compromisos. Luego entonces que no se ha logrado en un 80% un equipo integrado impulsado a la participación como refiere el Proyecto escolar. Es importante que el trabajo se valúe y adopte distintas modalidades y expresiones, de acuerdo con las condiciones y formas de organización de cada escuela. La actitud que muestra el director frente a su equipo ha creado un malestar y desconfianza.

Al cuestionar al director sobre su función dentro de la secundaria:

-Buscar recursos para soluciones, que se pueden aplicar con la voluntad de los compañeros maestros, y es importante tratar de lograr consensos en una

secundaria donde hay muy diversos intereses, algunos ya muy arraigados y que es necesario buscar la forma de modificar y moderar para que podamos lograr acuerdos y compromisos que nos permitan realmente influir en el desempeño positivo del trabajo escolar.

Las estadísticas sobre las interrogantes a estas problemáticas dejan observar otro panorama sobre lo que piensan los docentes frente a la ambigüedad señalada anteriormente, las cuales se exponen a través de porcentajes.

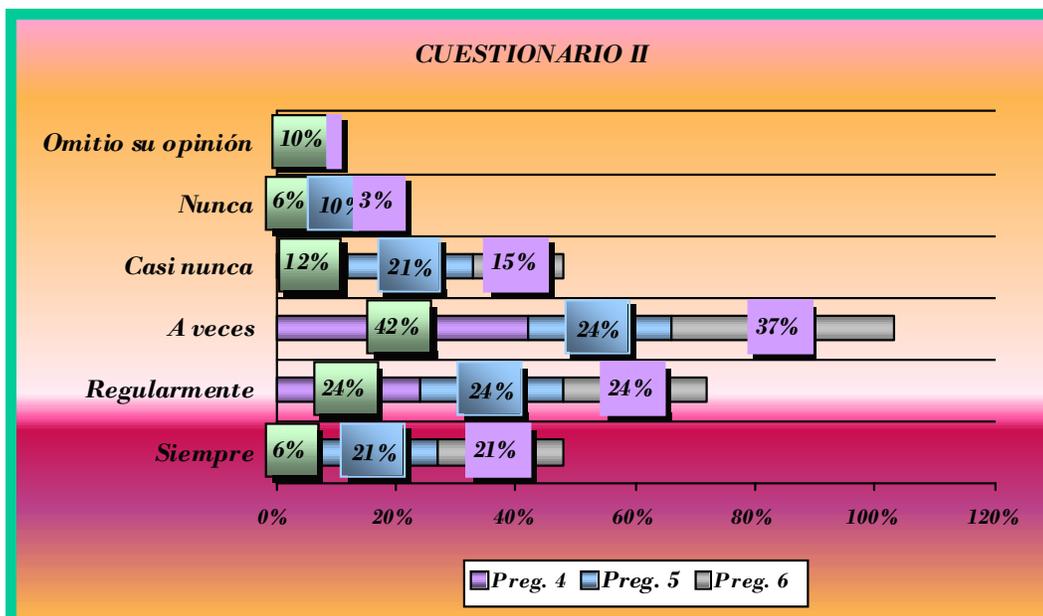


Las estadísticas están construidas con base en la información recabada de cuestionarios aplicados a docentes en la secundaria diurna no. 26 "Francisco I. Madero".

¿El director coordina encuentros de discusión y análisis del desarrollo en el proceso educativo de forma colegiada?

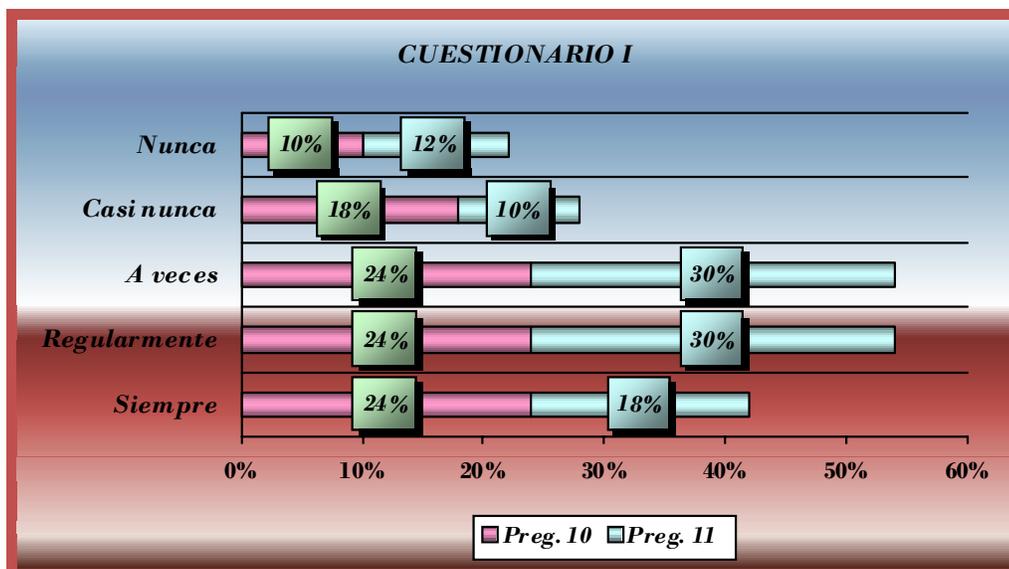
¿El director coordina el trabajo de la escuela asignando roles y delegando responsabilidades dentro de una estructura que ayude a la colaboración entre docentes y sus miembros?

¿Considera que la forma de actuar del director afecta en el rendimiento de los docentes?



Las estadísticas están construidas con base en la información recabada de cuestionarios aplicados a docentes en la secundaria diurna no. 26 "Francisco I. Madero".

- ¿Considera que el director se preocupa mas por la disciplina del alumno que por el proceso de aprendizaje?
- ¿El director evalúa su desempeño en el aula?
- ¿El director sustenta la capacidad de todo el equipo docente para desarrollar trabajo colaborativo?



Las estadísticas están construidas con base en la información recabada de cuestionarios aplicados a docentes en la secundaria diurna no. 26 "Francisco I. Madero".

- ¿Atiende las necesidades que requiere en el aula escolar, en cuanto a los recursos materiales para la enseñanza?
- ¿Observa continuamente su área de trabajo?

Al respecto nunca se comparte la forma en que docentes trabajan con alumnos, no existe una planeación y organización sobre aspectos relacionados con el proceso pedagógico entre el director y docentes. El clima de trabajo mejora cuando los docentes acuerdan formas de trabajo comunes y congruentes, cuando no se estimula el clima es débil, lleno de conflictos y tensiones como se vislumbra en la secundaria "Francisco I. Madero". Esto no quiere decir que no existan avances.

Al preguntarles a los docentes cuáles son los principales logros del plantel el 48 %⁵ respondió:

-  Mayor control de disciplina.
-  Aumento en la matricula de alumnos y mayor aprovechamiento escolar.
-  Trabajo colegiado.
-  Mayor comunicación entre miembros de la comunidad.
-  Apoyo didáctico para cada materia.
-  Cumplimiento de los propósitos del proyecto escolar.
-  Disminución del índice de reprobación y deserción.
-  Disminución de conflicto entre docentes.
-  Mejora en el proceso enseñanza-aprendizaje.

⁵ El porcentaje se calculo con la regla de tres contabilizando el número de respuestas de cada profesor clasificándolas como se muestra.

12 % Omitieron su opinión.

15 % No entendieron la pregunta.

12 % Comentaron que no existen logros.

12 % No especificaron su respuesta.

Las controversia entre lo que se vislumbra en el contexto de la institución educativa y la recopilación de los cuestionarios, entrevistas a docentes y el director deja entre abierto la falta de comunicación, responsabilidad y compromiso por parte de docentes y directivos para reconocer lo que se vive en este nivel **no se puede tapar el sol con un dedo**; es decir, no existe consensos y acuerdo donde entre los integrantes al no tener claro que de ellos depende un proceso de calidad en los aprendizajes de adolescentes, se evidencia la ausencia de una cultura colaborativa para generar aprendizajes críticos y reflexivos en los alumnos; fomentar el intercambio y la comunicación de prácticas entre colegas y el desarrollo de una visión crítica de la propia institución para detectar problemas reales y logros, siendo tarea de todos directivos, docentes, alumnos y padres de familia. No obstante, considero que la escuela a pesar de que coexiste una fuerte problemática se han dado cambios por mencionar algunos: a cada grupo se comisiona un tutor para estar pendiente en el desempeño escolar; disciplina a través de su tarea desempeñada en las necesidades del alumno; análisis de los que van mal en las asignaturas, pero que finalmente el tutor se ha desdeñado de su rol como educador y asesor. De igual manera ocurre con el director manteniendo una tarea a medias, olvidándose de su papel como líder pedagógico. En una entrevista realizada al director donde se preguntó ¿Evalúa periódicamente el proceso pedagógico de la institución? Su respuesta fue regularmente, cuando debido a las carencias puntualizadas en el análisis no se concretan,

reconociendo un progreso lento y poco notable a corto plazo en el aprovechamiento, pues falta mucho por hacer y lograr.

A ello, 63 % de los docentes comentan que durante su gestión del director los cambios existentes han sido:

- ✚ Responsabilidad de los docentes hacia la tarea que designa el director.
- ✚ Organización y trabajo colegiado.
- ✚ Mejora en medios educativos.
- ✚ Disminuido la indisciplina y aumentado los conflictos entre docentes.
- ✚ Desinterés por el proceso educativo.

12 % No contestaron.

6 % No especifican los cambios.

12 % No existe cambio.

6 % No entendió la pregunta.

39 % de los docentes comentan que la forma como desempeña el director dicha función contribuye al logro de los propósitos educativos:

- ✚ Participa en el trabajo docente y aula escolar.
- ✚ Accesible.
- ✚ Mantiene creatividad e iniciativa.
- ✚ Apoya con material didáctico.

6 % Omitieron su respuesta.

12 % No entendieron la pregunta.

42 % Opinan que no, por falta de carácter, de liderazgo, acuerdos, apoyo, evade responsabilidades, individualista, no atiende necesidades, falta de coordinación en tareas, desinterés por lo que pasa en la escuela.

88 % de los docentes opinan que las principales deficiencias de su plantel educativo son:

- ✚ Falta de liderazgo.
- ✚ Instalaciones deterioradas.
- ✚ Función inadecuada de los espacios educativos.
- ✚ Falta de organización y coordinación.
- ✚ Indisciplina.
- ✚ Bajo aprovechamiento escolar.
- ✚ Falta de comunicación para concretar acuerdos y lograr procesos de calidad.
- ✚ Falta de trabajo colegiado.
- ✚ Falta de consensos.
- ✚ Individualismo entre docentes.

3 % Omitieron su opinión.

9 % No entendieron la pregunta.

Con relación a las preguntas anteriores que conlleva a una respuesta reflexiva de amplio criterio y observaciones, centralizando un debate entre lo que comenta el director, los docentes y el análisis de observaciones, esto explica la falta de compromiso y acuerdos para trabajar colegiadamente,

subrayando un trabajo meramente individualista, grupos balcanizados y aislados, conociendo los problemas no construyen procesos de comunicación para concretar una visión consensuada y compartida para mejorar el liderazgo y trabajo colegiado, ya lo dice Pozner *en la actualidad, la mayor parte de los directivos no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes, además suelen carecer de la necesaria capacidad organizativa* (Pozner, Pilar; 2000: 88). Con base a ello se caracteriza dentro de la investigación un modelo de dirección Laissez faire o delegacional, ya que, al ser benévolo permite a cada miembro del grupo seguir su ritmo particular de rendimiento, porque considera que su equipo tiene los conocimientos y experiencia para proponer de manera responsable.

4.3 PROBLEMÁTICA DETECTADA EN LA SECUNDARIA NO. 26 "FRANCISCO I MADERO"

Como se aprecia, el director tenía una actitud pasiva, cómoda e insegura para enfrentar los problemas de la institución. Su liderazgo fue cuestionado por algunos docentes, tal vez el problema no devino de la gestión actual sino que se ha venido arrastrando con los años, de forma que el problema creció identificándose varios errores:

- ◆ **Exceso de tareas burocráticas**, atendiendo prioritariamente asuntos relacionados con la inspección y la dirección operativa, obligando a pasar gran parte del tiempo revisando y firmando documentos.
- ◆ **Ejercicios de funciones de jefe de personal**, tales como corroborar la asistencia de personal, reporte del faltante con las autoridades de alto mando, entre otros asuntos.
- ◆ **Exceso de tareas** a realizar, con relación a cuestiones administrativas, resultado bajas expectativas de logros de aprendizajes por un director

con un limitado liderazgo académico, resumiéndose en un liderazgo delegacional o Laissez Faire.

◆ **Falta de liderazgo pedagógico y participativo.** Desconocimiento en cuestión de procesos curriculares relacionados con lo que ocurre dentro del salón de clases; planeación que cada docente le corresponde realizar en la asignatura impartida; asesorías sobre estrategias de enseñanza y aprendizaje para que el docente las aplique en sus alumnos.

A partir de la guía de observación se aprecia que la falta de liderazgo a provocado problemas entre docentes que los lleva a un desinterés por mejorar la calidad del proceso educativo, así como a una crítica constante sobre la participación del director, aunque algunos docentes lo admiran por sus atributos personales, no obstante el panorama concentra una insuficiente visión a futuro de una dirección, porque no proporciona seguridad a los miembros. Su función desempeñada es incompleta para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia la calidad. Al respecto Álvarez comenta: ***hay personas que no valen para dirigir y coordinar un proceso tan complejo de gestión, como es un centro educativo, pues, las realizaciones de las funciones directivas pueden llegar a crear tales tensiones y conflictos internos que termine destruyendo el equilibrio personal provocando el desmoronamiento psicológico del individuo*** (Álvarez, Manuel; S/A: 14), porque inciden diversos factores en el proceso para llegar a ser director de un centro como el cumplir con cierto número de horas, tener carrera magisterial, tener cursos y diplomados una travesía demasiado lento, esto puede originar cansancio en la persona, se adquiere el cargo a cierta edad aproximadamente entre 46 a 60 años, no es la incapacidad para dirigir o coordinar, sino que existe un agotamiento de habilidades a través del tiempo y el delegar toda responsabilidad ilimitadas en una sola persona impide que se cumplan las expectativas de calidad en la escuela.

Otro factor que altera el contexto, es que mientras el líder no estimule a trabajar a su equipo en un proyecto común, cada individuo se dirige a un interés personal y no colectivo, lo cual implica tomar decisiones y transmitirlos a sus compañeros, manejar habilidades para coordinar, comunicar y lograr proceso de participación obteniendo una tarea incompleta al no trabaja en función de los objetivos educacionales. Considerando que para llegar a ser director tiene una trascendencia de un periodo aproximado de 18 años como docente, el suficiente tiempo para conocer técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje en el aula escolar, en este sentido, el director no rescata el rol como asesor pedagógico, existiendo desinformación sobre la planeación del docente en cuanto a lo que se esta enseñando, cómo lo esta enseñando, objetivos cumplidos con los establecidos, esto refleja la poca atención en lo curricular para que se lleven correctamente.

✚ **Falta de cultura colaborativa.** Donde el ambiente es hostil, los docentes mantienen un estado conflictivo impidiendo una comunicación entre todos los integrantes para formular acuerdos y compromisos en las tareas de la escuela, empobreciendo su trabajo.

✚ **Deficiente desarrollo de las prácticas colegiadas.** En las juntas de consejo técnico no todo el equipo se reúne, la falta de atención y madurez por parte de algunos miembros y el desinterés no permite concretar soluciones al problema de indisciplina y bajo aprovechamiento escolar, persistiendo el trabajo aislado e individualista incapaz de identifica las necesidades, dificultades y problemas de la institución.

En relación a este punto, comparto la idea de Pilar Pozner, quien dice que **para que los cambios sucedan en el aula es preciso modificar las condiciones organizativas de la escuela.** Únicamente la funcionalidad de la gestión responderá a transformar la educación que requiere el adolescente. Desde esta perspectiva la educación para ser comprendida exige entenderla involucrándose en una tarea conjunta de todos los integrantes; esto es, **Como**

una actividad que se expresa de formas distintas, que despierta procesos que tienen ciertas consecuencias en los alumnos, por lo que es preciso entender los diversos métodos de conducirla, como el contenido de un proyecto de socialización y de formación lo que se transmite, lo que se pretende, los efectos que se logran, como los agentes y elementos que determinan la actividad y el contenido: fuerzas sociales, instituciones escolares, ambiente y clima pedagógico, profesores, materiales, entre otros (Sacristán y Pérez; 2000: 138). Resulta interesante este planteamiento, en el sentido que el director asuma la responsabilidad y el espacio de gestionar implicándose en todas las actividades y con todos los actores educativos, llámese docentes, alumnos y personal administrativo, conociendo el contexto para promover un cambio. Es importante señalar que su función dentro de la escuela es holística porque tiene la capacidad de construir una intervención institucional por medio de dimensiones:

-  *La dimensión pedagógica- curricular*
-  *La dimensión comunitaria*
-  *La dimensión administrativa*
-  *La dimensión organizacional*

CONCLUSIONES

La educación pública secundaria esta inconclusa, a pesar de la Reforma de 1992, no se ha podido articular con los demás niveles educativos, la baja calidad es notoria cuando se da el paso de un nivel escolar a otro, los jóvenes no están pensando en aprender a aprender, y aprender a hacer. Las pruebas para ingresar al nivel medio superior son preocupantes, el bajo rendimiento escolar se evidencia a través de múltiples manifestaciones como: la pobreza endémica que no permite avanzar hacia una educación de calidad por falta de recursos económicos, la práctica docente tradicionalista, entre otros factores, acrecentándose el problema. En este sentido, se requiere una enseñanza y aprendizaje que responda a los retos presentes y futuros de la sociedad dándole mayor relevancia a los procesos que tienen que ver con el cambio : formación y actualización tanto de docentes como directivos; la organización escolar; con las necesidades sociales del alumno de hoy; así como las necesidades que requiere la escuela para elevar la calidad en cuanto a la gestión escolar y pedagógica, y cómo esta contribuye a fortalecer una educación eficaz en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Desde la perspectiva, la secundaria es el nivel más abandonado y el eslabón más débil del Sistema Educativo Básico, pues de éste nivel se habla poco y mal; en su mayoría en artículos y libros se discute el rezago educativo, reprobación, deserción, bajo desempeño escolar en primaria. Al mismo tiempo la secundaria vive en la indiferencia con cambios imprecisos, mientras que los

objetivos señalan asegurar a los adolescentes la adquisición de herramientas

CONCLUSIONES

para aprender a lo largo de toda su vida, los adolescentes ven los conocimientos enseñados en clases aburridos e irrelevantes para su vida. Así las cosas, dónde queda la educación cuando señala que deberá ser integradora, atender a las diversas necesidades y circunstancias del educando y dar el debido paso a la capacidad, la competencia y el saber qué aportar al proceso didáctico.

El espacio transitorio de la secundaria es visto por los profesores y directores, como contenidos que deben de aprender los educandos, cuánto debe de enseñarse para que el proceso sea de calidad. La radiografía del rezago en secundaria se encuentra entre la incertidumbre y el abandono desde hace años, sin diagnósticos certeros y sin haberse planteado opciones claras de políticas y didácticas que permitan superar problemas. Ya lo dice Juste y otros, **la calidad requiere transformar la cultura profesional de los centros escolares en una nueva cultura que permita la reflexión colectiva y la discusión permanente de los principios que guían la práctica;** en este sentido será pertinente establecer mecanismos didácticos de acuerdo a los intereses del alumno, buscando un equilibrio entre la gestión pedagógica del director y la del docente para alcanzar los propósitos y objetivos de la educación, plasmándolo de manera coherente en el proyecto escolar de cada institución para después implementarlo en la práctica cotidiana de ésta, pues es sabido que las fallas se deben a que estos se dejan como meros supuestos sin relación directa con métodos y dinámica educativa.

La política Educativa debe hacer cumplir los lineamientos generales que rigen las prioridades y acciones del nivel secundaria, a través de la gestión escolar de cada plantel educativo más pertinente a la realidad de los adolescentes. Se requiere calidad y no cantidad, en los últimos sexenios se ha

logrando incrementar la cobertura en un 23 %, mientras que los ejes de acción siguen esperando en cuanto a calidad, equidad, participación social, cambios administrativos y organizativos. La baja calidad de nuestra educación, en palabras de especialista, se refieren a: enfoques concentrados en la enseñanza, que pasa por alto las necesidades de aprendizaje del alumno; desiguales niveles de pertinencia y relevancia de los contenidos de los programas respecto a las expectativas sociales; existencia de profesores con perfiles inapropiados para el adecuado desempeño de su función; débil motivación de la comunidad educativa hacia la innovación, falta de instrumentos de evaluación integral; formas de administración predominantemente burocráticas y estructura de gestión de lenta capacidad de respuesta en el Sistema Educativo y en los planteles escolares. Este último punto supone transformar la gestión escolar en un proyecto común con objetivos ambiciosos que orienten y articulen el trabajo cotidiano mediante el desarrollo de habilidades y conocimientos de gestión y organización de la tarea educativa, así como una intervención pedagógica de los directores, como un agente clave para la transformación escolar.

La secundaria tiene problemas graves que resolver, la falta de una cultura colaborativa, no permite que se concrete lo educativo, la ruptura de la comunicación entre docentes y directores, respecto a lo que pasa en el aula, no permite resolver los problemas que obstaculizan y encierra en el rezago a la secundaria. Es necesario entender el proyecto escolar y curricular como un proceso para deliberar, reflexionar, discutir, decidir consensadamente que conviene hacer, cómo van las cosas y que habría de corregir o ajustar. De acuerdo a la investigación realizada en la escuela secundaria no. 26 "Francisco I. Madero", la problemática estriba en la falta de liderazgo pedagógico, que acompañe a sus docentes para mejorar las prácticas escolares y los vaya formando como profesionales reflexivos de su quehacer, aportando sus conocimientos y habilidades para hacer posible el desarrollo de un proyecto de

trabajo, dando soluciones a través de la elaboración de un programa con objetivos y planteamientos didácticos claros.

Esto será posible en la medida de trabajar colegiadamente, pues el panorama de culturas balcanizadas y cómodas, engendran un conocimiento estático, donde no se comparten asuntos relacionados con el aprendizaje de los

CONCLUSIONES

alumnos, sino la vida en secundaria se convierte en rutina entre las cuatro paredes, donde el aprender a vivir juntos es rigidez frente al otro. La falta de un líder pedagógico ha llevado a un proceso por el cual los miembros de la escuela permanecen con su tradicional práctica en las Juntas de Consejo Técnico, posiblemente reflejo de la tarea en el aula y en la dirección. Frente a ésta situación no estamos hablando de un aprendizaje institucional como afirma Arie De Geus, bajo un modelo donde los miembros de la institución aprenden a ver y analizar la realidad y los problemas educativos, y resolverlos para intentar alternativas conjuntas y llevarlas a la práctica. La resistencia al cambio imposibilita el apoyo mutuo en las tareas, así como el compartir los conocimientos bajo los mismos objetivos y metas para lograr la calidad en nuestras escuelas secundarias. Si se busca de manera colegiada la articulación entre objetivos, proceso y resultados, es posible lograr el equilibrio deseado.

Fortalecer la calidad de la educación secundaria, es un trabajo desde la gestión escolar; si bien es cierto, el director es un mediador entre el docente y el aprendizaje, no puede permanecer ajeno de lo que ocurre en su espacio, ni delegar toda la responsabilidad en una sola persona, dedicado únicamente a cuestiones administrativas, desatendiendo lo pedagógico. ¿Cómo influye la función que realiza el director de la escuela secundaria a partir de la gestión escolar, para cumplir con los propósitos y garantizar la mayor calidad en cuanto al proceso curricular, a través de una gestión pedagógica?, desafortunadamente

deja un vacío entre la indiferencia y el cambio, porque el director se ha olvidado de potenciar el desarrollo de ideas, y propuestas creativas para mejorar el proceso educativo de los alumnos en las juntas de Consejo Técnico, en las aulas, siendo un espectador más; pareciera que no posee estrategias y conocimientos sobre la tarea educativa y de gestión, cayendo en una contradicción al no proporcionar asesoría a los docentes en cuestiones pedagógicas, agregando la falta de interés por parte del profesorado.

Cuando se pensó incluir el nivel básico secundaria dentro de la política

CONCLUSIONES

reformista, estipular más tarde en el Programa para la Modernización Educativa, era un medio para transformar y desarrollar capacidades para generar una estructura productiva de mayor democracia. A esto era dotar al adolescente de elementos culturales, científicos y tecnológicos que lo ayudarán en un presente y futuro próximo. En la actualidad nuestro Sistema Educativo básico secundaria no ha cumplido con los propósitos que dieron su inicio, presenta fallas de origen que obstaculizan el cambio, hablando de ello persistentemente tanto docentes como especialistas, así como la insatisfacción de los estudiantes ante una educación que tiene poco sentido para ellos, al no satisfacer sus necesidades. El deficiente desarrollo de la práctica colegiada y la existencia de un liderazgo pobre de los directores, que hacen de la escuela una rutina, ¿cómo mejorar la calidad que requieren nuestras secundarias?

Es importante considerar estrategias para mejorar su calidad con base a habilidades, conocimientos, intereses y la capacidad del alumno, meditando en lo que significará la Reforma Integral de la Educación Secundaria (RIES) y los frutos que puede aportar en un futuro para hablar de calidad. Se habla de que está es la base de generar competencias para la vida, y para que se cumpla con esta labor educativa, la política educativa deberá realizarse desde el aula, así

como en otros contextos de aprendizaje; esto implica no exclusivamente la tarea del docente, sino de otros agentes que confluyen en la escuela, como el director para llevar un cambio sistemático acompañado por su equipo involucrándose en el rendimiento tanto de alumnos como docentes, a fin de detectar si su calidad es baja, qué factores están provocando la falla, e implementar acciones que coadyuven a corregirlo.

Estudios sobre calidad de aprovechamiento escolar en primarias y secundarias públicas en México señalan, que las escuelas que obtienen buenos resultados es porque el cambio se ha iniciado desde la gestión escolar con un líder pedagógico y transformacional que los estimula a trabajar en equipo, es responsable, y continuamente se actualizan.

CONCLUSIONES

Si bien es cierto uno de los ejes para la transformación educativa se inicia en la dirección, el director gestiona el cambio, al propiciar una cultura de colaboración entre su plantilla docente utilizando sus habilidades, donde el interés y compromiso de educar es compartida, no olvidando que el director es un facilitador, integrador y motivador.

Hablar de la gestión que realiza el director de secundaria es un tema importante, y poco cuestionado, ya que los problemas de fallas se le atribuyen en su mayoría al docente dificultades de indisciplina y académicos; sin embargo, la figura del director también tiene una enorme responsabilidad en cuanto a los resultados desalentadores que vive la secundaria, no únicamente son sujetos considerados como la figura bajo un nombramientos de autoridad que ejercen a través de su formación profesional y experiencia sobre la escuela, sino que tienen que ver en el rendimiento académico de los alumno, en la tarea del docente, y en el contexto en que se constituye. En este sentido es importante replantearse una evaluación sobre la función presente en la escuela que esta

desempeñando la figura del director, pues las críticas de especialistas y docentes, señalan su actividad como una tarea administrativa aislada desconociendo la escuela en que trabaja, y el contexto en el que se ha creado.

Al no conocer lo que ocurre en la ámbito educativo se genera un espacio de tensión sin encontrar y responder a las necesidades educativas que exige el país. El abismo descubierto en el nivel secundaria es muy profundo, falta mucho por hacer, pues de acuerdo con el INEE (Instituto Nacional de Evaluación Educativa) la secundaria tiene graves problemas, en cuanto a la cobertura que apenas alcanza a cubrir un 70%, estas cifras advierten que los alumnos no comprenden los contenidos programáticos, lo que nos conduce a pensar que hace falta elaborar diagnósticos claros y congruentes acerca de quién ejerce la gestión escolar, y como esta se transforma pedagógicamente para un buen funcionamiento de la escuela.

Para que los cambios sucedan en el aula es preciso que se modifiquen las

CONCLUSIONES

condiciones políticas y organizativas de la escuela. Esto es, que el director disponga de habilidades y autoridad compartida para transformar el cuerpo docente de su escuela en un equipo coherente, enfocado a la realidad del contexto; no plantearse a través del “deber ser” establecido bajo un modelo, sino enfocado a buscar calidad en el proceso de gestionar para crear un canal entre las estrategias de la política educativa y las necesidades de su escuela, su comunidad y su país, logrando de esta forma transformar y comprender la escuela, y a los actores que la conforman.

Hoy en día concentrar la responsabilidad en la figura del director deja mucho que hablar, ya que el gestionar en un plantel como es la secundaria no es tarea fácil. Considero que se necesitan acciones capaces de transformar los esquemas tradicionales de gestión, dejar a un lado procesos burocráticos que

entorpecen la posibilidad de formar una escuela de calidad. Exigiendo y trabajando en acciones estratégicas donde el director de secundaria se apropie de su función, conozca la escuela, trabaje para su escuela, pues muchas veces carece de estrategias de trabajo para definir las con su equipo de docente.

Partiendo de los resultados obtenidos en el estudio realizado a la escuela secundaria diurna no. 26 "Francisco I. Madero" para analizar la problemática dentro del contexto de la secundaria en torno a la función que realiza el director, y como influye su rol en la calidad educativa, donde los instrumentos utilizados fueron el levantamiento de encuestas sobre la importancia de la gestión escolar-pedagógica para que una escuela logre altos niveles de aprendizajes, se vislumbra un panorama deficiente e insuficiente al que ha llegado el nivel básico secundaria siendo devastador, porque el propio Sistema Educativo y en general presenta un pobre desempeño para combatir problemas que se han arrastrado de años, inquirendo posibles causas que esta provocando fallas en el proceso, y buscar alternativas que satisfagan las necesidades para lograr una mejor escuela. De acuerdo a los resultados, los

CONCLUSIONES

problemas urgentes que tiene que resolver la escuela son la falta de cultura colaborativa, liderazgo débil, comunicación entre docentes y director, sumándose otras dificultades que derivan de estas.

La ausencia de un líder pedagógico ha ocasionado un equipo desintegrado, una cultura a lo que Pilar Pozner llamaría balcanizadas, donde en las juntas de Consejo Técnico no se discuten más que cantidades, y la palabra del director se ausenta por grandes espacios, socavándose el cambio, porque a pocos les interesa hacer algo por su escuela.

Los directivos como agentes de apoyo para el restablecimiento de los procesos educativos, propone un perfil, por mencionar algunas características, capaz de:

- ☉ Asistir y ayudar a los profesores en sus tareas cotidianas.
- ☉ Tener trato directo con los alumnos y padres de familia.
- ☉ Incrementar la confianza en su profesorado.
- ☉ Visión clara del quehacer institucional.
- ☉ Uso eficaz del tiempo de aula e institucional.

Capacidad de innovación y creatividad.

- ☉ Comprender la cultura.
- ☉ Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas.
- ☉ Generar espacios de discusión y debate sobre la realidad del contexto de su plantel.

La figura del director es preciso que logre una escuela que aprenda a desterrar los problemas que durante años han afectado a la secundaria; apropiarse de un liderazgo compartido para resolver la falta de valores que se vive; formar equipos colaborativos; que el alumno vea a la escuela no solo como centro de convivencia y socialización sino también aprendizaje colectivo;

CONCLUSIONES

gestión burocrática, entre otros. La escuela debe lograr aprendizajes colegiados a partir de un director que se oriente hacia la coordinación y asesoramiento, más que al control administrativo y político de la escuela.

En este sentido, es pertinente que la escuela recupere y transforme su propósito de ser un lugar para aprender, innovando su estructura y dinámica de gestión, como dice (Gimeno Sacristán; 2000: p.66) "No se puede entender el cambio en la educación sin comprender el contexto en que se ha fraguado la

escuela"; es decir, la escuela para entender su función de educar, es necesario que coexista una dirección pedagógica centrada en el currículo, que se refiere a lo que se hace dentro de la escuela, y cómo se hace, haciendo del director un líder de enseñanza o asesor que se preocupa por lo que sucede dentro del aula.

Ejercer un liderazgo profesional con sentido claro y firme sobre los propósitos que busca la educación, realizando una la gestión educativa que propicie un cambio y transformación. Pues la función que realiza el director en la escuela es relevante para un proceso de calidad en la educación, por ello la necesidad de que su figura se concentre en un asesor pedagógico que intervenga en la problemática que vive la secundaria, tales como: el

CONCLUSIONES

enciclopedismo, la transición por la que pasa el adolescente, la tarea aislada entre docentes, su rol que desempeña, la falta de una evaluación, conduce a este nivel en una crisis.

Ante esta problemática, es primordial que el director este pendiente para actuar frente al conflicto en tarea conjunta, detectando su origen, para plantear una vía de resolución a través de estrategias; ser un líder capaz de motivar a su equipo de trabajo, llevarlos a la reflexión acerca de la necesidad de buscar los medios para resolver la situación problema, evitando acrecentar el problema, invitándolos a pensar primero en los alumnos, en la misión de la educación; lograr un aprendizaje significativo y útil para su vida que prosigue. En este punto, sería pertinente que cada profesor realizará una planeación semanal sobre objetivos y estrategias a seguir para facilitar el aprendizaje a los alumnos, evitando la improvisación; generar espacios donde el director sea un líder pedagógico implicando reflexión, planificación, coordinación y dirigir los procesos de aprendizaje buscando técnicas de participación para generar la comunicación, promover la información, la toma de decisión, y la innovación o

cambio en los docentes y la escuela; a esto diferentes especialistas proponen diversas sugerencias sobre prácticas de liderazgo como son:

- ✚ Estimular la necesidad de generar transformaciones.
- ✚ Generar y comunicar una visión futura.
- ✚ Promover el trabajo en equipo.
- ✚ Actualizar el aprendizaje y acumular conocimientos.
- ✚ Dejar claros los objetivos que se quieren conseguir para que todos los miembros de la comunidad educativa puedan tomar parte activa en el mismo y tengan claro donde va.
- ✚ Dar confianza al resto del equipo, buscar y dar soluciones a los problemas que van surgiendo durante el ciclo.
- ✚ Aprender a vivir juntos desarrollando la comprensión del otro, respetando su ideología y valores.
- ✚ Planeación semanal o anual de la acción de los docentes frente al aula, así como también en la dirección escolar.
- ✚ Proporcionar espacios para la asesoría pedagógica.
- ✚ Mejorar los cauces de comunicación.
- ✚ Observar el trabajo en el aula para guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✚ Conocer algunas técnicas y habilidades de conducción de grupo como competencias, capacidad de influir y de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización, y los intereses de los alumnos.
- ✚ Tener la capacidad de concienciar a docentes, haciendo ver la responsabilidad de conducir su práctica en el aula capaz de formar un alumno crítico y reflexivo.

- ✚ Clarificar la visión de la escuela con relación al trabajo colaborativo y el cuidado y respeto hacia los estudiantes.
- ✚ Realizar consultas sobre las necesidades tanto de docentes como alumnos.
- ✚ Evaluar la práctica docente y la de la institución, contribuyendo de manera progresiva, racional y sistemática a la calidad de la enseñanza y la gestión.

Con base a lo anterior retomando planteamientos epistemológicos de diversos autores, he seleccionado sugerencias para construir una gestión pedagógica-escolar, apoyada en un liderazgo pedagógico y una cultura colaborativo basada en:

- La falta de una cultura colaborativa, agota las posibilidades de brindar una educación de calidad, ante esta problemática, es acertado desde la dirección *escolar realizar un diagnóstico de la situación actual, para contrarrestar las desavenencias y corregir el rumbo de la educación.*
- Ser líder pedagógico es una tarea compleja, principalmente cuando se enfrenta a grupos heterogéneos en tipos y tamaños, cada escuela mantiene sus propias costumbre, acciones e ideologías, al sufrir cambios drásticos en la dirección es difícil que se acoplen a la forma de trabajo, en este *sentido el director debe desarrollar y usar efectivamente las habilidades necesaria para trabajar en tareas o problemas conjuntamente involucrando a toda comunidad educativa*, considerando que pocas veces se toma en cuenta la opinión de los alumnos, cuando deberán estar presente ante estas situaciones.

- Una gestión que conduzca a lograr calidad y eficiencia en el proceso enseñanza-aprendizaje sitúa la prioridad en el curriculum, preocupándose por lo que se enseña, cómo se enseña, hacia dónde se dirige la enseñanza, los resultados que obtiene, cómo lo construyen y asimilan los contenidos de las asignaturas los alumnos; cómo lo aplican a su vida cotidiana, *en la medida que el director se preocupe por cuestiones pedagógicas, será capaz de realizar una evaluación de su centro, de acuerdo a los objetivos nacionales e institucionales. Controlando sistemáticamente el proceso de los alumnos hacia el logro escolar y la efectividad docente hacia la consecución de las metas escolares.*
- Como agente de apoyo, el director debe estimular y buscar que el profesorado participe en procesos que coadyuven a la superación profesional de su práctica, actualizándose y capacitándose.
- Sustentar la capacidad de todo el equipo pedagógico para desarrollar trabajo colaborativo, no únicamente en actividades de orden disciplinario de los adolescentes. Cada docente deberá realizar una planeación semanal para evitar la improvisación de su práctica en el aula, y mostrársela al director, para que él conozca lo realizado en está, y finalmente en las juntas de Consejo Técnico en un trabajo colegiado mostrar los resultados logrados de los alumnos, no únicamente haciendo alusión a cuestiones cuantitativas, como se ha venido dando; de esta forma el director podrá sugerir como asesor pedagógico orientando a solucionar las demandas y deficiencias de docentes y alumnos, para ello es imprescindible que tenga participación en estas reuniones los educandos, propiciando espacios de intercambio y comunicación para conocer debilidades y fortalezas.
- Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas alcanzando las metas deseadas vigilando la practica docente posteriormente evaluarla para conocer cómo esta desempeñando la enseñanza y cómo

los alumnos construyen el aprendizaje a través de los métodos didácticos, donde su función sea encaminada a lograr que se cumplan los objetivos, preocupándose por la dimensión pedagógica curricular, comunitaria; administrativa y organizacional, dándole la misma prioridad a todas.

- Buscar un balance entre las necesidades institucionales y personales.
- Que el director reconozca y valore el trabajo de cada actor educativo, estimulándolo y respetando su trabajo, donde exista un clima institucional abierto al aprendizaje y a la reflexión de todos los miembros, así como mantener la responsabilidad y el compromiso de líder pedagógico para el bienestar de la institución donde genere espacios para el aprendizaje mutuo entre docentes y directivos.
- Mantener una organización, planeación y coordinación anual de todas las actividades curriculares, así como vigilar que se cumplan los objetivos institucionales y del proyecto escolar.
- Investigar sobre la práctica, actualizándose y capacitándose, no únicamente para obtener cierto puntaje para la carrera magisterial, sino como un proceso de aprendizaje en la gestión escolar y para lo pedagógico, reflexionando y analizar lo que se hace desde la dirección.
- Generar espacios de discusión y debate sobre algunos temas prioritarios en la vida escolar.

El conocimiento no hace al ser
Sino la interpretación y el uso
que se le de.
Narda

BIBLIOGRAFÍA

- ♣ Álvarez, Manuel (S/A). **El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión.** Laboratorio educativo. Argentina.
- ♣ Álvarez, Manuel y Otros (2000). **Liderazgo y organizaciones que aprenden:** en III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Universidad de Deusto, España.
- ♣ Amarante, Ana María (2000). **Gestión Directiva.** Magisterio del Río de la plata, Argentina.
- ♣ Arnaut, Alberto (1998). **La Federación Educativa en México 1889-1994.** SEP, México.
- ♣ Bartolomeu, Montserrat y Otros (1996). **En nombre de la pedagogía.** Universidad Pedagógica Nacional, México.
- ♣ Camacho, Salvador (2006). **La derecha en México.** México.
- ♣ Carranza, José (S/A). **Entorno y propósitos de la educación en México.** PRI, México.
- ♣ Castelán Cedillo, Adrián (2003). **Retos para la secundaria en el siglo XXI.** Educación 2001. No. 103. D.F. México, pp. 25-28.
- ♣ _____ (2003) **¿Una nueva Gestión Educativa para nuestras escuelas.** Educación 2001. No.97. D.F., México, pp. 39-42.

- ♣ Castillo, Isidro (2002). **México: sus Revoluciones sociales y la educación**, Tomo G, 2ª ed., Universidad Pedagógica Nacional, México.

- ♣ **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** (2001). Leyes y Códigos de México Porrúa, 138a. Ed., México.

- ♣ Cortés Valadez, Joel (2005). **2004: Avances en la Escuela Secundaria**. Educación 2001. No. 116. D.F., México, pp. 45-54.

- ♣ Delors, Jacques (1998). **La educación encierra un tesoro**. Los cuatro pilares de la educación. UNESCO. México.

- ♣ Donoso, Torres Roberto (1999). **Mitos y Educación**. El impacto de la globalización en la educación en Latinoamérica. Espacio, Argentina.

- ♣ Dossier educativo 58 (2007). **Reforma a la educación secundaria**. Educación 2001. No. 134. D.F., México.

- ♣ Dossier educativo 49 (2005). **Políticas para mejorar la calidad**. Educación 2001. No. 125. D.F. México.

- ♣ Dossier educativo 17 (2003). **Seis áreas críticas para mejorar la calidad de la educación secundaria**. Educación 2001. No. 93, D.F., México.

- ♣ Dossier educativo (2002). **Compromiso social por la calidad de la educación**. Educación 2001. No. 88, D. F., México.

- ♣ Dossier educativo (2006). **La educación al final del sexenio de Fox**. Educación 2001. No. 137, D. F., México.

- ♣ Elizondo Huerta, Aurora (2000). **La escuela nueva, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar**. Paidós, México.

- ♣ Ezpeleta, Justa y Furlán (2000). **La gestión pedagógica en la escuela**. UNESCO, México.

- ↗ Fernández, Ma. José y Otros (2002). **La Dirección escolar ante los retos del siglo XXI**. Síntesis, España.
- ↗ Frigerio, Graciela y Poggi (1996). **Las instituciones educativas Cara y Ceca**. Elementos para su comprensión. Troquel, 6ª ed., Argentina.
- ↗ Fuentes, Molinar (1988). **Educación territorio devastado**. Cero en conducta, año 3 no. 13/14, México, pp. 53-59.
- ↗ Fullat, Octavi (1993). **Política de la educación**. Ceac, España.
- ↗ Gairín, Joaquín y Villa (1999). **Los equipos directivos de los Centros docentes**. Universidad de Deusto, España.
- ↗ García, Filomena (1997). **Organización escolar y gestión de Centros educativos**. Aljibe, España.
- ↗ Gento, Palacios (1994). **La participación estrategia de intervención en la gestión. En: participación en la gestión educativa**. Santillana, España.
- ↗ Gómez Malagón, María (2002). **La innovación y cambio para el mejoramiento escolar**. UPN, México.
- ↗ Gómez Torres, Julio (2003). **El rumbo de la Educación**. Educación 2001. No. 100. D.F. México, p.9.
- ↗ Gómez Torres, Julio (2003). **La secundaria, ¿Hasta cuándo?** Educación 2001. No. 103. D.F. México, p.9.
- ↗ Guevara, Iris (2002). **La educación en México Siglo XX**. Porrúa, México.
- ↗ Guevara Niebla, Gilberto (1997). **La catástrofe silenciosa**. FCE, México.
- ↗ Juste, Pérez y otros (2000). **Hacia una educación de calidad**. Gestión, Instrumentos y evaluación. Narcea, España.

- ♣ Justo, Susana (2004). **La construcción de una nueva gestión escolar en los Servicios educativos de Iztapalapa.** Educación 2001. No. 105, D.F. México.
- ♣ **La Reforma Educativa en Educación Secundaria** (Noticia) 2005. www.sep.gob.com.mx.
- ♣ **Ley General de Educación y Leyes Complementarias** (2001) 1° ed. Delma, México.
- ♣ Meneses, Ernesto. S/A. **Sesenta y cinco años de Secretaría de Educación pública (1921-1996)**, México.
- ♣ Morin, Edgar (2001). **Los siete saberes necesarios para la educación del futuro.** UNESCO.
- ♣ Órnelas, Carlos (1995). **El Sistema Educativo Mexicano.** La transición de siglo. FCE, México.
- ♣ Pacheco, Roberto (1993). **El liderazgo transformacional en los Centros Docentes.** Mensajero, España.
- ♣ Palacios, Jesús (1999). **La cuestión escolar. Críticas y alternativas.** Fontamara, 4ª ed., México.
- ♣ Pascual, Roberto (1998). **La gestión educativa ante la innovación y el cambio.** Narcea, España.
- ♣ Pavón Tadeo, María Fernanda (2005). **Presupuesto educativo tensiones y desencuentros.** Educación 2001. México, D.F., no. 127, p.25
- ♣ Pérez, Gómez (1998). **La cultura escolar en la sociedad Neoliberal.** Morata, España.

- ↗ Pescador, José Ángel (2005). **La secundaria en México**. Educación 2001. No. 125, D.F., México.
- ↗ Poder Ejecutivo Federal (1988). **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994**. México.
- ↗ Poder Ejecutivo Federal (1995). **Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000**. México.
- ↗ Poder Ejecutivo Federal (1989). **Acuerdo Nacional para la Educación Básica**. México.
- ↗ Poggi, Margarita (2001). **La formación de directores de instituciones educativas**. IIPE/UNESCO, Argentina.
- ↗ Pozner, Pilar. (2005). **El director como gestor de aprendizajes escolares**. AIQUE, 5ª ed., Argentina.
- ↗ _____ (2000). **Gestión educativa estratégica, en: Competencias para la profesionalización de gestión educativa**. IIPE, Argentina.
- ↗ _____(2001). **Hacia culturas colaborativas en la escuela**. Programa Nacional de Gestión Institucional. Cuaderno para directivos escolares no. 3, Ministerio de educación, Argentina.
- ↗ _____ (2001) **Buenas prácticas de gestión escolar**. Programa Nacional de Gestión Institucional, Argentina.
- ↗ **Quedándonos atrás**, Informe del Progreso Educativo en América Latina, Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. (PREAL), Diciembre 2001.
- ↗ Sacristán, Gimeno (1997). **La transición a la educación secundaria**. Morata, 2ª. Ed., España
- ↗ Sacristán, Gimeno y Pérez Gómez (2000). **Comprender y transformar la enseñanza**. Morata, España.

- ♣ Sandoval Flores, Etelvina (2000). **La trama de la escuela secundaria. Instituciones, relaciones y saberes.** Plaza y Valdez, México.

- ♣ _____ (2003) **¿Quiénes son los directivos de la escuela secundaria?** Educación 2001. No. 93, D.F., México.
- ♣ Santos Del Real, Annette (2000) **La educación secundaria: Perspectiva de su demanda.** Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

- ♣ Santos Del Real, Annette (2003). **Eficacia y equidad: ¿Quiénes están aprendiendo en la secundaria?** Educación 2001. No.93, D.F., México.

- ♣ Santos Guerra, Miguel Ángel (2000). **La escuela que aprende.** Morata, España.

- ♣ Schmelkes, Silvia (1996). **Hacia una mejora calidad de nuestras escuelas".** SEP, México.

- ♣ SEP (1975). **50 años de la escuela secundaria en México.**

- ♣ SEP (1988). **Programa para la Modernización educativa 1989-1994.** México.

- ♣ SEP (1993). **Plan y programas de estudio.** Educación básica secundaria. México.

- ♣ SEP (1996). **Archivo histórico de la Secretaria de Educación Pública.** México.

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

- ♣ SEP (2001). **Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria.** México.

- ♣ SEP (2002). **La calidad de la educación en México: Perspectivas, análisis y evaluación.** México.

- ↗ SEP **La Reforma Educativa en Educación Secundaria** (2006). <http://www.sep.gob.mx>. Agosto 2006.
- ↗ Solórzano Aguilar, Raúl (2007). **Las políticas educativas de Fox. Educación 2001**. No. 140, D.F., México.
- ↗ Tejada Fernández, J. (1998) **La gestión del cambio: El papel de los directivos ante la innovación**. En: Los agentes de la innovación en los centros educativos. Aljibe, España.
- ↗ Torres, Estrella. (2001) **Dirección y liderazgo. La Nueva Escuela II**. Paidós, México.
- ↗ Uría, Ma. Esther (2001) **Estrategias didáctico-organizativas para mejorar los Centros educativos**. Narcea, 2ª. Ed. España.
- ↗ Valdez, Francisco. (2006). **Ética, liderazgo y eficiencia en la Dirección escolar**. Educación 2001. No. 121, D.F., México.
- ↗ Villa, Aurelio y Otros. (1998) **Principales dificultades de la Dirección de Centros Educativos en los primeros años de ejercicio**. ICE, España.
- ↗ Zorrilla, Juan. (2002). **Las políticas educativas en México: Apuntes para una perspectiva de largo plazo**. En Guadalupe T. Berstussi y Roberto González V. Anuario Educativo Mexicano, UPN-La Jornada, México.
- ↗ Zorrilla, Margarita y Villa. (2003) **Políticas educativa**. Grupo Ideograma, México.

ANEXOS I

GUÍON DE ENTREVISTA I

DIRECTOR

1. ¿Qué formación académica tiene?
2. ¿Cómo adquirió el cargo de director?
3. ¿Cuánto tiempo lleva gestionando en la dirección de éste plantel?
4. ¿Cómo es la rutina en la Dirección de la escuela secundaria, durante una semana?

5. ¿Cómo maneja la gestión escolar y pedagógica dentro de su práctica profesional?
6. ¿Cuáles son los principales problemas presentes en la escuela, y cómo interviene para solucionarlos?
7. ¿Qué tipo de estrategias de intervención utiliza para lograr procesos de calidad en la institución educativa?
8. ¿Se actualiza periódicamente sobre Gestión Escolar y Pedagógica?, ¿Cómo se lleva a cabo esta actualización?, ¿Dónde se realiza?, ¿Qué temáticas se manejan?, ¿Qué importancia tiene actualizarse para su vida profesional?
9. ¿Qué herramientas le proporcionan los Cursos de Actualización y Capacitación para directivos de secundaria?
10. ¿Elabora periódicamente un diagnóstico sobre la situación de la escuela, así como el proyecto escolar de acuerdo a los resultados?
11. ¿Evalúa continuamente el proceso educativo?

GUÍON DE ENTREVISTA II

DIRECTOR

1. ¿Qué cambios se presentaron durante el período de Vicente Fox?

2. ¿Con las reforma educativa ¿Cuáles son las necesidades que se requiere para mejorar la calidad y equidad en el servicio educativo del nivel básico secundaria?
3. ¿De que manera contribuye al aprovechamiento eficaz del tiempo de trabajo en el aula y en la escuela?
4. ¿Qué acciones implementa para promover la participación de los docentes en la mejora de las formas de trabajo en el aula, la organización y funcionamiento de la escuela?
5. ¿Cuáles son las prioridades que atiende en sus actividades cotidianas?
6. ¿Cómo estimula el desempeño de los docentes y su interés en que alcancen los objetivos educacionales, así como las metas que se ha trazado la escuela?
7. ¿Qué criterios son imprescindibles en la planeación con respecto al funcionamiento de la escuela?
8. ¿Qué avances se han realizado con los proyectos del gobierno de Vicente Fox con respecto a la gestión pedagógica-escolar?
9. ¿Al terminó del ciclo escolar evalúa el proceso pedagógico de la institución?
10. ¿Qué Cursos ha tomado para su desarrollo profesional con respecto a su función que desempeña, y cuales han sido los cambios que ha llevado en el proceso educativo?



LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

Dirigido al Director de la Secundaria no. 26. "Francisco i. Madero"

Conteste de forma concisa y coherente, las siguientes preguntas

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál considera que es la realidad educativa que vive el nivel básico secundaria?

2. ¿Se involucra en el proceso educativo de los alumnos?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3. ¿La escuela secundaria cumple con los propósitos que designa la SEP para la educación básica?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

4. ¿Emplea estrategias innovadoras para alentar y mejorar el trabajo de los docentes y alumnos?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. ¿Las actividades que realiza en la escuela son por instrucción de una autoridad superior?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

6. ¿Atiende las necesidades de aprendizaje del alumno, así como las que requiere la escuela para elevar la calidad en cuanto a la gestión escolar y pedagógica?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. ¿La organización existente en la escuela, permite el trabajo ordenado y eficaz?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

8. ¿Propicia el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación, formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados del proceso educativo?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

9. ¿Evalúa periódicamente el proceso pedagógico de la institución?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

10. ¿Construye propuestas innovadoras para el mejoramiento de la escuela, y las da a conocer frente al Consejo Técnico?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

11. ¿Toma decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, es decir, de la enseñanza y aprendizaje?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

12. ¿Realiza continuamente un recorrido por las aulas de clase?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

13. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales “logros de su plantel educativo”?

Gracias por su participación



LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

Dirigido al Director de la Secundaria no. 26. "Francisco I. Madero"

Conteste de forma concisa y coherente, las siguientes preguntas

CUESTIONARIO II

1. ¿Propicia una cultura colaborativa entre los miembros de la institución escolar?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

2. ¿La función desempeñada se preocupa por mejorar el aprendizaje académico, centrando el objetivo de la gestión en el currículo?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3. En su opinión, el nivel de conflictividad de su plantel educativo es:

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Aceptable
- d) Escaso
- e) Nulo

4. ¿La mayor parte del tiempo se dedica a actividades internas de la institución?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. ¿Proporciona motivación intrínseca y el reconocimiento de la organización de las personas que están implicadas en el proceso educativo?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

6. ¿Construye una cultura organizacional en la que se trabaje según una estrategia de construcción de problemas, para su resolución, detectando fortalezas y debilidades de la institución involucrando a toda la comunidad educativa (Alumnos, docentes, padres de familia)?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. ¿Elabora acuerdos y compromisos colectivos sobre las metas, objetivos, acciones, roles a desarrollar durante el ciclo escolar?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

8. ¿Dispone de habilidades para el seguimiento de los procesos educativos y la evaluación de los resultados?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

9. ¿Orienta e interviene con docentes y alumnos para el mejoramiento de la calidad en los aprendizajes escolares?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

10. ¿Promueve y coordina la evaluación y el seguimiento sistemático de la tarea educativa? ¿Usa los resultados de la evaluación para estimular el buen desempeño y para corregir las deficiencias observadas?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

11. ¿Contribuye al aprendizaje de los alumnos a través de actividades externas (Cursos, Talleres, Visitas, etc)?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

12. ¿Cuáles son, en su opinión, las principales “deficiencias de su Plantel educativo”?

Gracias por su participación

ANEXOS III



LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

Dirigido a Docentes de la Secundaria no. 26. "Francisco i. Madero"

Conteste de forma concisa y coherente, las siguientes preguntas

CUESTIONARIO I

1. ¿El director comunica los objetivos educativos a seguir durante el ciclo escolar?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

2. ¿Cuando se presenta algún problema relacionado con el aprendizaje de los alumnos se lo comunica al director?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3. ¿El director apoya el trabajo que realiza en el aula escolar?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

4. ¿El director emplea estrategias para alentar y mejorar el trabajo que desempeña en el aula escolar?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. ¿Cree usted, que el director conoce, potencia y aprovecha las posibilidades del profesorado?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

6. ¿El director promueve la participación entre docentes?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. ¿Cuando se presenta un problema el director identifica las posibles soluciones entre docentes con respecto al proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. ¿Estimula su desempeño profesional con respecto a la forma de enseñar y los resultados obtenidos de los alumnos?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

8. El director proporciona asesoría a los docentes en cuanto al proceso pedagógico?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

9. Atiende las necesidades que requiere en el aula escolar, en cuanto a los recursos materiales para la enseñanza?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

10. ¿Observa continuamente su área de trabajo?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

11. 12. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales "logros de su plantel educativo"?

Gracias por su participación



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

PLANTEL AJUSCO

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

Dirigido a Docentes de la Secundaria no. 26. "Francisco I. Madero"

Conteste de forma concisa y coherente, las siguientes preguntas.

CUESTIONARIO II

1. ¿Genera espacio con el equipo docente para atender sus necesidades y la de los alumnos?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

2. ¿Se reúnen periódicamente con el director para comunicar el desarrollo del proceso educativo de los alumnos?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3. Las sugerencias que plantea usted, en orden a la mejora de la secundaria, son tenidas en cuenta?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

4. ¿Considera que el director se preocupa mas por la disciplina del alumno que por el proceso de aprendizaje?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. ¿El director evalúa su desempeño en el aula?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

6. ¿El director sustenta la capacidad de todo el equipo docente para desarrollar trabajo colaborativo?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. ¿El director coordina encuentros de discusión y análisis del desarrollo en el proceso educativo de forma colegiada?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

8. ¿El director coordina el trabajo de la escuela asignando roles y delegando responsabilidades dentro de una estructura que ayude a la colaboración entre el centro y sus miembros?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

9. ¿Considera que la forma de actuar del director afecta en el rendimiento de los docentes?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

10. ¿Qué cambios se han presentado durante su gestión del director?

11. ¿La forma como desempeña el director dicha función contribuye al logro de los propósitos educativos, por qué?

12. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales “deficiencias de su plantel educativo”?

Gracias por su participación

ANEXOS IV

Análisis de observación sobre *La función directiva en la escuela secundaria diurna no. 26. "Francisco I. Madero"*

OBJETIVO: Analizar la práctica de gestión escolar y pedagógica que desarrolla el director de secundaria para lograr procesos de calidad educativa.

Fecha de aplicación: Primera etapa 15 de Noviembre al 15 de Diciembre del 2006
Segunda etapa 8 de Enero del 2006 al 26 de Enero del 2007
Tercera etapa 29 de enero al 15 de Febrero del 2007

GESTIÓN ESCOLAR-PEDAGÓGICA.

| Categorías de observación | Frecuente | No es frecuente | Tarea incompleta | Casi nunca | Nunca | 1ª etapa | 2ª etapa | 3ª etapa |
|--|------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Dimensión pedagógica-curricular | | | | | | | | |
| 1. Conoce y aplica los objetivos de la educación secundaria, así como del proyecto escolar | | | X | | | X | X | X |
| 2. Identifica las posibles soluciones colegiadamente entre docentes con respecto al proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos | | X | | | | X | X | X |
| 3. Potencia el desarrollo de ideas; propuestas; soluciones y habilidades creativas para mejorar el proceso educativo de los alumnos en las reuniones del consejo técnico escolar | | | | | X | X | X | X |
| 4. Proporciona al profesorado conocimientos y destrezas con relación al proceso educativo | | | | X | | X | X | X |

| | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|---|---|---|
| 5. Evalúa continuamente el proceso de enseñanza aprendizaje del equipo docente | | | | | X | X | X | X |
| 6. Proporciona asesoría a los docentes en cuanto al proceso pedagógico | | | | | X | X | X | X |
| 7. Revisa continuamente el desarrollo profesional de los docentes y académico en los alumnos | | X | | | | X | X | X |
| 8. Construye una cultura organizacional para generar aprendizajes críticos y reflexivos en los alumnos; fomentar el intercambio y la comunicación de prácticas entre colegas y desarrollar en los docentes una visión crítica de la propia institución para detectar fortalezas y debilidades, buscar alternativas para el cambio | | | X | | | X | X | X |
| 9. Dispone de habilidades para el seguimiento de los procesos y la evaluación de los resultados | | X | | | | X | X | X |
| 10. Utiliza conocimientos sobre métodos y técnicas pedagógicas; sistemas de evaluación educativa y de aprendizajes | | | | | X | X | X | X |
| 11. Observa la dinámica en las aulas escolares en relación a la forma de enseñar del profesorado y la participación de los alumnos | | X | | | | X | X | X |
| 12. Posee el conocimiento sobre las tareas educativas y de gestión | | | X | | | X | X | X |
| 13. Persigue el contrato de compromiso por parte del profesorado a dedicar su tiempo y su energía a mejorar la calidad educativa y la utilidad sobre el centro educativo | | | X | | | X | X | X |

| | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|---|---|---|
| 14. Elabora y desarrolla colegiadamente el proyecto curricular de la institución | | | | | X | X | X | X |
| Dimensión organizacional | | | | | | | | |
| 15. Asiste y ayuda a los profesores en sus tareas cotidianas | | | | X | | X | X | X |
| 16. Desarrolla su rol y funciones como un líder de enseñanza | | | | | X | X | X | X |
| 17. Promueve y valora el desarrollo profesional de los docentes | | | | X | | X | X | X |
| 18. Da voz a todos los directivos participantes | X | | | | | X | X | X |
| 19. Asume responsabilidades en organizaciones que involucran a multiplicidad de actores | X | | | | | X | X | X |
| 20. Delega tareas a los miembros de la comunidad y mantiene un estatus de autoridad | | | X | | | X | X | X |
| 21. Respeta la normatividad definidos dentro de la política educativa | X | | | | | X | X | X |
| 22. Fomenta la capacidad de trabajar en equipo (supone abrir espacios para el diálogo donde fluyan las interpretaciones individuales para crear un pensamiento de conjunto) | | | | | X | X | X | X |
| 23. Promueve y coordina la evaluación y seguimiento sistemático de la tarea educativa, y usa los resultados de la evaluación para estimular el buen desempeño y para corregir las deficiencias observadas | | | | | X | X | X | X |
| 24. Posee la capacidad para guiar y estimular hacia el logro de resultados | | | | | X | X | X | X |

| | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|---|---|---|
| 25. Coordina el trabajo de la escuela asignando roles y delegando responsabilidades dentro de una estructura que ayude a la colaboración entre el centro y sus miembros | | | X | | | X | X | X |
| Dimensión administrativa | | | | | | | | |
| 26. Realiza planeación colegiada periódicamente con relación al programa de estudios para obtener resultados satisfactorios en los alumnos | | | X | | | X | X | X |
| 27. Planifica el perfeccionamiento del profesorado en relación estrecha con los proyectos específicos de la escuela | | | | | X | X | X | X |
| 28. Facilita la articulación entre metas, procesos y resultados para llevar una evaluación a nivel escolar. | | | | | X | X | X | X |
| 29. Elabora periódicamente diagnósticos de la situación de la escuela | | | | | x | X | X | X |
| 30. Planea periódicamente las actividades escolares | | | X | | | X | X | X |
| 31. Comunica a la supervisión sobre los problemas internos de la institución | X | | | | | X | X | X |
| 32. Es sensible a las necesidades personales; fomenta el enfoque de equipos colaborativos con proyectos propios para elevar la medida académica del centro educativo | | | | | X | X | X | X |
| 33. La planeación esta enfocada en las actividades culturales de la institución educativa | X | | | | | X | X | X |

| Dimensión comunitaria | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|---|---|---|
| 34. Propicia la colaboración entre docentes | | | | | X | X | X | X |
| 35. Construye espacios de cambio frente a una situación problemática | | | X | | | X | X | X |
| 36. Proporciona motivación intrínseca a las personas implicadas en el proceso escolar | | | | X | | X | X | X |
| 37. Tiene trato directo con los alumnos | X | | | | | X | X | X |
| 38. La relación que establece con los estudiantes es meramente disciplinaria | X | | | | | X | X | X |
| 39. Propicia el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación y sobre las formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados educativos | | | X | | | X | X | X |
| 40. Genera procesos de comunicación dentro de la institución educativa | | | X | | | X | X | X |
| 41. Presta atención a las necesidades de los alumnos | X | | | | | X | X | X |
| 42. Conoce y comprende la escuela y su cultura | | | X | | | X | X | X |
| 43. Orienta e informa para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares | | | | | X | X | X | X |
| 44. Desarrolla un equilibrio entre objetivos; tareas educativas y las necesidades grupales | | | | X | | | | |
| 45. Construye una cultura participativa entre los miembros de la comunidad | | | X | | | X | X | X |