



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Unidad Ajusco

**A1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.**

CA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**LA GESTIÓN ESCOLAR: UN ENFOQUE PARA LA
EVALUACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO.**

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
P R E S E N T A:**

CAIRO GUILLERMINA SANTOYO REYES

Director de tesina: Maestra Clara Martha González García.

Diciembre de 2007



DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi familia la cual me brindo su apoyo incondicional para ampliar mis conocimientos y lograr mis metas profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada agradecerle a Dios por la vida y fortaleza para terminar este trabajo de investigación.

A mi esposo LEONEL, por apoyarme y ayudarme en los momentos más difíciles, y sobre todo por brindarme seguridad en mi misma, para seguir adelante.

A la señora LOLA, gracias por guiarme y protegerme, por los consejos y, por sobretodo, valor para seguir adelante. A ti te debo lo que soy.

A mis hijas, FARATH y ATENEA, quiero que les sirva como legado y motivación para hacer obras constructivas y para que tengan siempre en su corazón la fortaleza para luchar por sus propias convicciones.

Gracias a los intercambios y exposiciones de ideas, con mis compañeros y amigos de estudio, durante el proceso de la licenciatura; que no solo fue de trabajo, sino de amistad y solidaridad; ROSARIO, FERNDANDO, DAVID, CLAUDIA y NOE.

No quisiera dejar a mi profesora consejera y asesora CLARA MARTHA GONZÁLEZ quien me inspiro a continuar en mis momentos frágiles. Agradezco sus consejos, paciencia, ayuda y afecto.

Al Lic. ARMANDO MARTINEZ, y a la señora EUGENIA GÓMEZ por su apoyo y su tiempo empleado a ayudarme, sus palabras y sus consejos.

GER, por haber compartido conmigo cada momento, por creer en mí, por hacerme sentir que a tu lado todo es más fácil hoy solo quiero decirte que eres el mejor hermano y que todo lo que haz hecho por mi no tiene precio.

DIANA hoy quiero decirte que te quiero mucho, sin tu amistad y tú apoyo, todo hubiera sido más difícil. Gracias por tu cariño, y por todo lo que haces por mí.

MARIBEL, gracias por tu apoyo, creatividad, por tus buenos consejos y estar ahí cuando te necesite.

GRACIAS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL PROYECTO ESCOLAR.....	7
1.1 Dimensiones de la Gestión Escolar.....	12
1.2 El concepto de Proyecto Escolar.....	14
1.3 Fases para la elaboración del Proyecto Escolar.....	15
1.4 Normatividad aplicable para delimitar la elaboración del Proyecto Escolar (PE).....	26
CAPÍTULO II. DATOS GENERALES DEL CONTEXTO EDUCATIVO A ANALIZAR.....	31
2.1 Las secundarias Técnicas en México.....	31
2.1.1 Ubicación geográfica y socioeconómica del plantel.....	31
2.1.2 Descripción analítica del estado actual del Plantel.....	33

2.2 Ámbitos del Centro Educativo.....	34
2.2.1 Características de la estructura organizativa.....	35
2.2.2 Características de la planta docente y administrativa....	38
2.2.3 Misión, Visión y Valores institucionales.....	39
2.2.4 Eficiencia Terminal.....	42
CAPÍTULO III. MÉTODO PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	43
3.1 Contexto, sujetos e instrumentos utilizados.....	43
3.2 Recopilación de datos.....	44
3.3 Análisis e interpretación de datos.....	44
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA NO. 19 "DIEGO RIVERA".....	51
4.1 Problemas que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.....	52
4.2 Factores que inciden en el bajo aprovechamiento escolar.....	54

4.3 Enfoque del Proyecto Escolar.....	55
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	79

INDICE DE CUADROS Y ANEXOS

Cuadro no. 1. Factores que inciden en el bajo aprovechamiento, por cada uno de los actores educativos.....	54
Cuadro no. 2. Causas, estrategias, acciones y metas que permitan el análisis y disminución del índice de reprobación.....	62
Cuadro no. 3. Descripción de las acciones, actividades, responsables, seguimiento y evaluación que permitan la disminución del índice de reprobación.....	66
Cuadro no. 4 Acciones sugeridas para resolver la problemática identificada en la Escuela Secundaria Técnica no. 19 “Diego Rivera” y los obstáculos que se enfrentarían para llevarlas a cabo, desde el enfoque de cada una de las dimensiones de la Gestión Escolar	72
Anexo No. 1 Croquis de la ubicación geográfica de la Escuela Secundaria Técnica No. 19 “Diego Rivera”	80
Anexo no. 2 Organigrama de la Escuela Secundaria Técnica No. 19 “Diego Rivera”	81
Anexo no. 3 Cuestionario aplicado a los Docentes.....	82
Anexo no. 4 Cuestionario aplicado a los alumnos.....	83

INTRODUCCIÓN

El reto más significativo que se plantea la sociedad, en el presente, es conseguir que la educación de calidad se implemente en el aula y en la escuela, para lograr este objetivo se han reconocido dos estrategias esenciales, con las cuales se han alcanzado resultados efectivos, tanto a nivel nacional como internacional, éstas son la aplicación de las herramientas que ofrece la gestión y la implantación del proyecto escolar (PE). Se dice que en una "...educación básica de calidad, el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos centrales, son las metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos" (SEP, 2001a, p. 123). Para conseguir esto, la Dirección General de Educación Secundaria Técnica ha implementado algunas acciones que pretenden fortalecer la preparación y ejecución del Proyecto Escolar en cada uno de los planteles que conforman dicha Dirección, considerando a éste como "...la alternativa más acabada de la gestión escolar en la solución de problemáticas particulares" (SEP, 2005, p. 7).

Así, se tiene que el propósito fundamental que tiene la escuela secundaria es "...ofrecer a los adolescentes una educación de calidad que dé respuesta a sus necesidades formativas" (SEP, 2001b), esto es, asignar relevancia al desarrollo de competencias, al logro de aprendizajes y al mejoramiento constante del trabajo, que regularmente realizan los profesores de este nivel educativo; al respecto es necesario considerar algunos aspectos como los siguientes:

- a) Cada escuela es única, es decir, las problemáticas que se identifican al interior de la misma, requieren soluciones concretas y específicas relacionadas con las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales del contexto en el que está inmersa la institución educativa;

- b) Así también, se postula que la escuela es el motor que genera el cambio, pues al interior de la misma se atienden las demandas de la sociedad y se concretan las expectativas de enseñanza aprendizaje;
- c) Otro aspecto importante, por el nivel que se atiende, es que los jóvenes, que están estudiando en dichas instituciones, son el resultado e imagen de la sociedad en la cual se desenvuelven, donde el contexto socioeconómico define y delimita, en gran parte, sus expectativas y oportunidades;
- d) Además, éstos forman parte de una cultura en constante proceso de transformación, lo que les demanda que se adecuen a cambios acelerados y formas de vida totalmente desiguales a las de sus predecesores, inexploradas inclusive por sus profesores, por lo que sus actitudes (las de los adolescentes), conducta y formas de pensar pueden resultar incomprensibles para los adultos que conviven con ellos.

Todo lo enunciado anteriormente, es básico para identificar los aspectos necesarios para motivar, a los profesores y directivos, a la reflexión y el análisis, de manera constante, con respecto a su actividad diaria en el interior de las aulas y las formas de ejercitar la docencia, para que, a partir de este trabajo, se planteen propuestas de mejora en los estilos de enseñanza y programas de actualización que den respuesta a las necesidades formativas detectadas. Esta información permitirá la identificación de la problemática percibida por los alumnos, específicamente, complementada con el sentir de los profesores y la percepción de los padres de familia, buscando generar algunas recomendaciones que permitan elevar la calidad educativa de la Escuela Secundaria Técnica no. 19 "Diego Rivera".

El **objetivo general** planteado para esta investigación es identificar los problemas, al interior del aula, que inciden en el aprovechamiento escolar, percibidos por la comunidad educativa (alumnos, profesores, padres de familia), en la Escuela

Secundaria Técnica no. 19 "Diego Rivera", a partir del análisis de la opinión vertida por dicha comunidad, obtenida a través de la aplicación de diversos instrumentos (cuestionarios, escalas de Likert, entrevistas), buscando proponer estrategias de solución a dicha problemática.

Los **objetivos específicos** propuestos en este estudio son los que a continuación se mencionan:

1. Definir el concepto de gestión escolar e identificar los elementos que la constituyen para lograr su implementación.
2. Describir las características de la Institución educativa, objeto de este estudio.
3. Elaborar el diagnóstico de la Escuela Secundaria Técnica no. 19 "Diego Rivera".
4. Elaborar los instrumentos requeridos, desde el enfoque de la gestión escolar, para conocer la percepción de la comunidad escolar acerca de la calidad del funcionamiento de la institución educativa, objeto de este estudio.
5. Analizar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento utilizado para la recolección de datos relacionados con el punto anterior.
6. Elaborar una serie de sugerencias, buscando mejorar la gestión escolar de la institución educativa, objeto de esta investigación

La **preguntas de investigación**, a las cuales se les dará respuesta en este trabajo se presentan a continuación:

1. ¿Cómo se conceptualiza el término de gestión escolar y cuáles son los elementos que la caracterizan para su implementación?
2. ¿Cuáles son las características específicas de la Institución educativa, objeto de este estudio?

3. ¿Cuál es la situación actual que predomina en la institución educativa mencionada, con relación a los resultados estadísticos y de infraestructura (recursos humanos y materiales) que se han identificado actualmente?
4. ¿Qué instrumentos específicos necesarios se identifican, desde el enfoque de la gestión escolar, para conocer la percepción de la comunidad escolar acerca de la calidad del funcionamiento de la institución educativa, objeto de este estudio?
5. ¿Cuáles son los resultados obtenidos del análisis de los instrumentos utilizados para la recolección de datos?
6. ¿Cuáles serían las sugerencias que se propondrían, buscando mejorar la gestión escolar de la institución educativa, objeto de esta investigación?

Este trabajo se puede definir como un estudio descriptivo, cuyo objetivo es identificar los problemas al interior del aula que inciden en el aprovechamiento escolar, percibidos por la comunidad educativa (alumnos, profesores, padres de familia), en la Escuela Secundaria Técnica no. 19 "Diego Rivera" (EST no. 19), el trabajo de campo de esta investigación se realizó durante el periodo escolar 2006-2007. El estudio descriptivo va a decirnos cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno, en este caso es la problemática detectada al interior del aula y que impacta en el aprovechamiento escolar de la EST no. 19. Danhke (1989, citado en Hernández y cols., 2003, p. 117) considera que "...los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y las características ...de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar".

Se considera que desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (información), por lo tanto en un estudio descriptivo "...se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así describir lo que se investiga" (Hernández y cols. 2003, p. 118). El valor de este tipo de estudio se centra en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho,

contexto o situación que ocurre. Es necesario especificar quiénes deben estar incluidos en la medición, o recolección o qué contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse.

Para definir los diversos conceptos teóricos que se contemplan en este trabajo, se realizó una investigación documental relacionada con la identificación plena de lo que implica la gestión escolar; también se llevó a cabo trabajo de campo relacionado con la aplicación, de diversos instrumentos, a la comunidad educativa para la recolección de datos que permita identificar la problemática, desarrollada al interior del aula que incide en el aprovechamiento escolar. Asimismo se realizaron las observaciones y verificaciones pertinentes, para fortalecer y sustentar las conclusiones, este estudio se realizó en la Escuela Secundaria Técnica no. 19 "Diego Rivera", ubicada en la Delegación Magdalena Contreras, en el Distrito Federal.

Como en cualquier proceso de investigación, antes de establecer los objetivos y de planear el desarrollo, es imprescindible una exploración teórica en los aspectos a investigar. Para lograr ese conocimiento teórico se acudió a fuentes primarias, secundarias y a investigaciones realizadas sobre el tema. Rojas (2000, pp. 333 – 340) considera que el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.

Así se tiene que, en el primer capítulo se describe la teoría que sustenta la práctica de la Gestión Escolar, así como la definición del concepto de Proyecto Escolar, las fases para su elaboración y la normatividad que delimita la misma.

En el segundo capítulo se describe a la Institución Educativa, objeto de este estudio, esto es, la Escuela Secundaria Técnica No. 19 "Diego Rivera", sus antecedentes; su ubicación geográfica y socioeconómica; su estructura organizacional y plantilla

docente; la misión, la visión y los valores que predominan en su quehacer, así como aspectos generales de su eficiencia terminal.

El tercer capítulo comprende la descripción y análisis del trabajo de campo, esto es, el contexto, sujetos e instrumentos utilizados, el proceso de la recopilación de los datos y el análisis e interpretación de los mismos.

El cuarto capítulo describe los problemas que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, los factores que inciden en el bajo aprovechamiento escolar, así como el enfoque del Proyecto Escolar elaborado por el colectivo escolar a partir del análisis del trabajo de campo realizado por la autora. Asimismo, se incluyen las conclusiones obtenidas a partir de la elaboración de esta investigación.

Capítulo I. La Gestión Escolar.

Desde las dos últimas décadas del siglo pasado, el tema de la gestión escolar (GE) está presente en las discusiones de las autoridades, directivos y docentes de la educación básica secundaria, en México; este concepto se ha venido construyendo a partir de las políticas educativas internacionales e inclusive nacionales, se considera como una posibilidad efectiva, que admite logros cualitativos en la educación. Las políticas aplicadas a los sistemas educativos, tanto federal como estatales, han contribuido de alguna forma a ampliar el bagaje teórico que sustenta dicho término y ya que la intención es mejorar la calidad de la educación, a continuación se va a realizar una descripción de los diversos enfoques presentados por diferentes autores, con el objeto de precisar dicho término.

Tratando de definir el concepto de gestión, al respecto Guerrero (2005, p. 1) menciona que la gestión escolar es "...un término genérico, con el que se tiende a iluminar un segmento de la realidad escolar, aquel que corresponde al gobierno, la organización y el funcionamiento de los planteles", aspectos muy poco apreciados en el pasado, cuando el foco de la atención institucional y la perspectiva educativa privilegiaban la vigilancia a la práctica individual del maestro, separada de los procesos organizacionales.

También, Pastrana (1994) define a la gestión escolar como "...la totalidad compleja que cobra existencia histórica como plano de articulación de heterogéneos componentes que soportan la operación diaria de las escuelas", asimismo Elizondo (2001) plantea que "...habría que entender la gestión escolar como la conducción y dirección del sistema educativo para el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implican la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje como fin principal de la educación". Buscando fortalecer la comprensión del concepto, Pozner (1995) efectúa las siguientes reflexiones "...será necesario crear una forma de

hacer escuela, que permita generar aprendizajes potentes para los estudiantes, para los profesores y el equipo directivo, para los padres y para la institución en su totalidad"; propone que a esta nueva modalidad de conducción escolar se le considere como gestión escolar, ya que "...ésta es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país...", la define como "...el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa, ...es el gobierno o la dirección participativa de la escuela, ya que por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones debe ser en el nivel local y escolar, como una tarea colectiva que implica a muchas personas ...es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela".

Elizondo (2001, pp. 22-27) caracteriza las premisas más relevantes de la gestión escolar de la siguiente manera:

- a) **Participación democrática.** Considera que la participación de los sujetos educativos (maestros, alumnos, padres de familia, directores, supervisores, autoridades educativas, comunidad en general) define lo que es y debe ser la educación que brinda el Sistema Educativo, ya que todos ellos están representados por figuras estructuradas e insertas en la organización educativa, es decir, los colectivos escolares como los Consejos de la Escuela, Organismos de Participación Social, Asociaciones de Padres de Familia, etc.

- b) **Autonomía.** Las escuelas deben y pueden decidir y conducir su desarrollo como institución educativa, optando por los caminos más acordes con sus propios contextos y buscando el logro de los propósitos y objetivos de la educación. La descentralización por la que atraviesa la educación nacional es parte del ejercicio de autonomía, tanto en las entidades federativas como en las provincias. Este proceso culmina en la forma en que la escuela organiza y

decide que es lo que puede hacer para enfrentar sus problemas educativos y desde ahí lograr los grandes objetivos de la educación.

- c) **Liderazgo.** Es fundamental una coordinación y conducción académica que facilite la intervención y la participación en la toma de decisiones de quienes están involucrados directamente en la tarea educativa. Tanto la escuela como los espacios de trabajo que agrupan a varias escuelas representan los ámbitos significativos para que el liderazgo académico se traduzca en un mejoramiento de la calidad educativa.

- d) **Organización escolar.** Los cambios en la forma de conducir los procesos educativos implican necesariamente una reorganización en las actividades, en la distribución de roles o papeles, en las formas de participación, en el ejercicio de la autoridad, en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje, en las relaciones interpersonales, etc., es decir, una nueva forma de concebir la cultura académica que se genera en los espacios educativos.

- e) **Planeación y evaluación escolar.** Contempla los procesos mediante los cuales se concretan las acciones de cambio y mejoramiento de la vida escolar. Es necesario conocer los problemas educativos que se enfrentan y buscarles solución, como una manera de iniciar dichos procesos. Implementarlos implica necesariamente una participación comprometida y responsable, ser objetivo y realista en los análisis de los problemas, conocer ampliamente las posibilidades de cambio y, sobre todo, estar al tanto de las reacciones a la aplicación de las acciones de cambio.

Loera (2003) define a la gestión escolar como "...el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela, esto es ...generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y

propósitos de la educación básica". El órgano central que regula la educación en México (SEP, 2001 c) considera que es el "...ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar, los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela".

Como conclusión, se puede decir que los elementos más significativos de las definiciones mencionadas determinan que la gestión escolar es integral u holística, pues comprende a todos los sujetos y a todos los procesos que intervienen en la educación; es socialmente incluyente, ya que contempla todo aquello que ocurre en la sociedad, además del ámbito educativo, considera que lo que sucede en la educación afecta a la sociedad en su conjunto; concibe el ámbito educativo como una totalidad, pues considera que la educación es un proceso social integral, esto es, que tanto lo administrativo, lo académico, lo político y lo social se realimentan recíprocamente; y por último, perciben a la escuela como la unidad que se realimenta de lo que sucede en el salón de clases y en las estructuras superiores del Sistema Educativo Mexicano (SEM).

Cuando se habla de gestión se hace referencia a la planificación y a la administración de las instituciones educativas. Anderson (1998) considera que la gestión es "...una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada", es decir, la capacidad de articular los recursos de que se dispone para lograr lo que se desea. También menciona que una visión que evoca el tema de identidad en una organización, muestra la gestión como la generación y mantenimiento de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra. Desde una perspectiva de la representación se puede decir que la gestión es la capacidad de articular representaciones mentales", o desde

la lingüística la gestión es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción. Las definiciones anteriores ponen énfasis en el hecho de que la gestión tiene que ver con las partes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de los recursos, los objetivos y, sobre todo, las interrelaciones entre las personas en la acción.

Así, se considera que la organización escolar acompañada con la cultura escolar es el resultado de la gestión, además la gestión requiere un responsable que debe ejercer el liderazgo, el cual debe vincularse con el quehacer específico de la escuela, que es el de formar a los alumnos, asimismo está en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad escolar, incluyendo a la comunidad externa y de estos entre sí. La gestión denomina acción de carácter creativo, por lo cual supone cierta intencionalidad y cierta direccionalidad de los sujetos involucrados.

La gestión escolar se asocia con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va desarrollando, por lo que las decisiones son resultado de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esta colectividad ha venido construyendo.

Así, se considera que la gestión escolar implica el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva, pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente el objetivo central de la escuela, que es el de formar a sus estudiantes. Dichas formas necesariamente tienen que ver con la manera como se toman las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que se promueven, se favorecen, se aceptan, se toleran, se disuaden, o se sancionan, esto va conformando una imagen al interior y al exterior de la escuela con la cual se logra que quienes pertenecen a ella se identifiquen entre sí y con sus objetivos.

1.1 Dimensiones de la Gestión Escolar.

Frigerio y Poggi (1992, pp. 27-28) intentan proponer algunos modos posibles para ordenar el conjunto de actividades que se consignan en la agenda de la gestión escolar, esto es, las dimensiones del campo institucional, se entiende por campo "...el conjunto de elementos coexistentes e interactuantes, en un momento dado, un campo es siempre dinámico, se reestructura y modifica permanentemente. Se pueden diferenciar, dentro de un campo, distintas sub-estructuras, éstas son las dimensiones". Se distinguen cuatro dimensiones, las cuales se explican a continuación:

1. La **dimensión organizativa** considerada como el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Pueden considerarse dentro de esta dimensión las cuestiones relativas a la estructura formal: los organigramas, la distribución de tareas y la división de trabajo, los múltiples objetivos presentes, los canales de comunicación formal, el uso de tiempo y de los espacios. También deben incluirse los aspectos relativos a la estructura informal, es decir, al modo en que los actores institucionales integran las estructuras formales.
2. La **dimensión administrativa**, la cual se refiere a las cuestiones de gobierno. Un administrador es un planificador de estrategias, para lo cual deberá considerar los recursos humanos y financieros y los tiempos disponibles. Debe, además, controlar la evolución de las acciones que propicia y aplicar las correcciones necesarias para mejorarlas. La administración es una herramienta de gestión del presente y un instrumento de futuros deseables. Por ello el manejo de la información es un aspecto relevante de la administración. La información debe ser significativa y contribuir a la toma de decisiones.

3. La **dimensión pedagógica curricular** hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. Por ello, serán aspectos significativos a señalar en esta dimensión las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes y los criterios de evaluación de los procesos y resultados, por señalar los más relevantes.

4. La **dimensión comunitaria y de participación social** que se refiere al 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. Asimismo, hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno. Deberán diferenciarse aquellas cuestiones que serán responsabilidad del establecimiento escolar de otras que serán retomadas por otras instituciones de la comunidad.

Así, se concluye que al hablar de gestión los maestros y directivos se convierten en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, ya que sus decisiones le imprimen a la escuela una dinámica particular; además se considera que la institución educativa está estrechamente ligada al reconocimiento de los rasgos presentes en las escuelas eficaces (considerados como el liderazgo profesional; la visión y objetivos compartidos; el ambiente de aprendizaje; la enseñanza con propósitos específicos; el seguimiento y la evaluación del plantel), entre cuyos resultados se distinguen los que corresponden a prácticas de gestión, pues implican la acción de maestros y directores, para compartir y definir el trayecto de la escuela. El término se refiere a los ámbitos y procesos de la escuela que se consideran necesarios para mejorar la calidad del servicio educativo, asimismo, la misión de la escuela es el punto de

partida y de llegada, centrada en el logro de los propósitos educativos en cada nivel educativo.

Luego entonces algunos autores (Ruiz del Castillo, 1992; Davini, 1995; Chávez, 1995; Arias Ochoa, 1992) consideran que el proceso de construcción de la Gestión Escolar desemboca en la necesidad de la conducción de la comunidad escolar, a través de un proceso de autoformación permanente, centrado en la investigación participativa de las prácticas escolares, lo que traerá como resultado:

- La reconstrucción colectiva de una metodología para la investigación de los procesos escolares, que genere acciones correctivas acordes con las características contextuales de cada plantel.
- La construcción colectiva y consensuada de propuestas de innovación de las prácticas escolares.
- La construcción colectiva, participativa y democrática del Proyecto Escolar (PE) que brinde la posibilidad de análisis, así como la construcción de alternativas viables de solución a la problemática propia de cada plantel educativo.

1.2 El concepto de Proyecto Escolar.

Existen diversas denominaciones para el Proyecto Escolar que expresan las preocupaciones de los diversos autores, Chávez (1995) lo denomina como Proyecto Educativo Institucional (PEI), el autor mencionado centra el propósito de éste en la necesidad y posible transformación de la institución y lo define como "...el proceso que permite el abordaje (desde el enfoque de la administración se estaría aterrizando en la planeación), la comprensión (que para el administrador educativo sería la organización) y la transformación participativa (que comprendería las tres últimas fases de la Administración Educativa, que son: la Dirección, la Supervisión y la Evaluación) integrada por todos los sujetos que forman parte de la comunidad educativa, con el fin de construir la institución deseada. Otano Garde (1988) propone

llamarlo el Proyecto Educativo del Centro (PEC) y enfoca su análisis en la necesidad de una mayor autonomía de los centros escolares, la cual pueda ser reflejada en la organización interna de dichos centros. Frigerio y cols. (1992) lo titulan Proyecto Institucional (PI), resaltando la importancia de integrar las individualidades presentes, en los planteles, en torno a un proyecto integrador y comentan "...la necesidad de comprender la tentación y el placer de construir andamiajes de nociones y conceptos que, a modo de red, intentan capturar el significado de las instituciones". Otras maneras de hacer referencia al Proyecto Escolar, desde diversos enfoques, que comentan Frigerio y cols. (1992) son las siguientes: pedagogía de proyecto, proyecto pedagógico, proyecto de establecimiento, proyecto curricular de Centro, proyecto de acción educativa, proyecto del alumno, proyecto pedagógico-didáctico, proyecto de investigación, etc.

1.3 Fases para la elaboración del Proyecto Escolar.

El proceso metodológico de construcción del Proyecto Escolar (PE) está integrado por seis fases, dicho proceso constituye en sí mismo un objeto de estudio que requerirá, por parte de los actores, de la contrastación de diversas propuestas metodológicas y de investigación que les aporten referentes de análisis. A partir de su operación, surgirán interrogantes al interior de los colectivos, que deberán ser planteadas y discutidas por el colectivo, en busca de alternativas de solución. Esto facilitará una posibilidad para la actualización de los conocimientos y la superación personal de los actores ante la necesidad de la consulta bibliográfica y de otras acciones.

Las seis fases que se describen a continuación, implican retos y obstáculos a superar, así como acciones, recursos y productos parciales que se esbozan. Dada la condición de que cada contexto, plantel y problemática son diferentes, no habrá receta válida que funcione para todos los planteles; en consecuencia queda como responsabilidad para cada colectivo escolar detallar el proceso metodológico a seguir,

a partir del análisis de los presentes lineamientos.

Fase 1. Preparación. La fase de preparación se constituye por un conjunto de estrategias y actividades que tienen como propósito formar e informar al colectivo escolar de los fundamentos teóricos y metodológicos del Proyecto Escolar (PE). Dichas estrategias y actividades se mencionan a continuación:

1. Convocar al colectivo escolar a participar en el PE.
 - a) Elaborar y publicar la convocatoria.
 - b) Difundirla a los tres niveles de participación: colectivo escolar, apoyos externos y comunidad de influencia.
 - c) Adecuarla, elaborando carteles, trípticos, boletines, campañas, etc., buscando llegar al destinatario.

2. Difundir los fundamentos teóricos y metodológicos del PE.
 - a) Realizar círculos de estudio, cursos, talleres, conferencias, etc.
 - b) Analizarlos y discutirlos en reuniones de academia.
 - c) Establecer las reglas de trabajo.

3. Gestionar los apoyos internos y externos.
 - a) Establecer contactos con instituciones y personal capacitado que puedan aportar orientaciones en torno a la elaboración del PE.
 - b) Gestionar pláticas, conferencias, mesas redondas, obtención de bibliografías especializadas, etc.
 - c) Realizar convenios con instituciones que puedan apoyar brindando asesorías.

Los **resultados esperados** deben ser los siguientes:

- 1) Conocimiento de los fundamentos del PE, por parte del colectivo escolar.
- 2) Construcción de acuerdos internos comunes.
- 3) Interés por participar en el PE.

El **producto parcial** sería la **definición del marco teórico y legal para la elaboración del PE** del plantel.

Fase 2. Diagnóstico. La fase de diagnóstico se constituye por un conjunto de estrategias y actividades que apuntan a captar la realidad del plantel escolar como presente dinámico que nos permite potenciar, en términos de posibilidad objetiva, el curso que seguirá (Zemelman, 1987). Para lograr esto se parte de reunir la información que existe en el plantel, así como conseguir la que haga falta y darle tratamiento para obtener una descripción puntual y detallada del contexto comunitario; del estado actual de la institución escolar; la construcción colectiva de la misión y una visión del futuro del plantel; la construcción colectiva de la misión y una visión del futuro del plantel; la descripción de los logros alcanzados y problemáticas detectadas y el planteamiento de alternativas de solución. Dichas estrategias y actividades se incluyen a continuación:

1. Describir el estado actual del plantel, en las dimensiones psicopedagógica, administrativa, política y sociocultural, a través de las siguientes acciones:
 - a) Planear el trabajo de recopilación, análisis y elaboración del informe.
 - b) Organizar equipos de trabajo (por academias, por funciones o por áreas de trabajo, esto es: Servicios Educativos complementarios, área Administrativa, Servicios Generales, área Directiva, etc.
 - c) Revisar la información disponible en los archivos.
 - d) Diseñar la estructura del informe.

- e) Redactar, reproducir y difundir el informe.
2. Difundir el contexto comunitario en el que se inserta el plantel considerando todos los aspectos que puedan influir positiva o negativamente en el logro de la tarea educativa, esto es: a las organizaciones políticas, a las instituciones sociales, financieras y religiosas, tradiciones culturales, medio socioeconómico, entre otras.
 - a) Las acciones pueden ser similares a las aplicadas en la estrategia anterior.
 3. Analizar el informe en pequeños grupos de discusión, generando observaciones y corrigiéndolo o enriqueciéndolo, en caso necesario.
 - a) Realizar reuniones para el análisis de los problemas detectados.
 - b) Determinar los problemas relevantes del plantel (debilidades).
 - c) Gestionar asesorías en metodología de la investigación y proveerse de bibliografía relativa al planteamiento y delimitación de problemas.
 - d) Realizar reuniones del colectivo para priorizar los problemas.
 - e) Realizar reuniones plenarias para proponer alternativas de solución a los problemas planteados.
 4. Determinar los logros alcanzados (fortalezas), éstas serán el punto de partida para las acciones.
 5. Condensar de manera colectiva la misión del plantel, derivada de la función esencial de educar:
 - a) Realizar actividades que permitan confrontar: los fines de la educación secundaria desde el marco normativo vigente, el servicio que puede ofrecer la planta de trabajadores de la escuela, las expectativas de los

alumnos y las demandas de los padres de familia (se sugiere una encuesta).

- b) Analizar los resultados de la encuesta.
- c) Construir en colectivo la misión del plantel.

6. Construir de manera colectiva, una visión de futuro.

- a) Diseñar escenarios posibles.
- b) Planear el futuro de la institución escolar.
- c) Construir en colectivo una visión de futuro del plantel.

Los **resultados esperados** serán los siguientes:

- a) Identidad institucional.
- b) Compromiso de los actores.
- c) Conocimiento de la realidad institucional.

Los **productos parciales** se mencionan a continuación:

- a) Marco Contextual.
- b) Descripción analítica del estado actual del plantel, que incluirá lo siguiente:
 - ✓ Infraestructura.
 - ✓ Organización.
 - ✓ Marcos normativos.
 - ✓ Recursos con que cuenta.
 - ✓ Personal con que cuenta.
 - ✓ Características del personal.
 - ✓ Aciertos e incidencias en el control escolar.
 - ✓ Eficiencia terminal.

- ✓ Índices de reprobación y deserción.
 - ✓ Problemas relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - ✓ Problemas relacionados con el ejercicio de la docencia.
 - ✓ Relaciones interpersonales.
 - ✓ Relaciones con la comunidad.
 - ✓ Descripción de los principales rasgos de la cultura escolar.
 - ✓ Grupos de poder existentes en el plantel y recursos con que cuentan.
 - ✓ Fortalezas y debilidades (logros y problemas detectados).
- c) Síntesis histórica del plantel desde su fundación.
- ✓ Problemáticas enfrentadas.
 - ✓ Alternativas de solución aplicadas y sus resultados.
 - ✓ Problemáticas persistentes.
 - ✓ Logros alcanzados y condiciones que los motivaron
- d) Planteamiento del problema.
- e) Jerarquización de los problemas detectados.
- f) Selección de los problemas a los que se enfocará el PE, buscando su solución.
- g) Planteamiento de los problemas.
- ✓ Alternativas de solución.
 - ✓ Planteamiento de alternativas de solución.
 - ✓ Alternativas de solución seleccionadas.
- h) Misión del plantel.
- i) Visión de futuro.

Fase 3. Diseño. La fase de diseño del PE constituye lo que en la administración se denomina planeación. Bajo el enfoque de la Gestión Escolar, el diseño del PE no se reduce a la toma de decisiones por parte del personal directivo, sino como sentido esencial, supone la participación de todos los actores y recursos presentes en el colectivo escolar, con el propósito de generar la diversificación de ideas innovadoras, así como el compromiso y el involucramiento en el futuro desarrollo del plantel. Las

estrategias y las actividades se incluyen a continuación:

1. Plantear los problemas seleccionados para su solución, considerando las causas (variables independientes) y efectos (variables dependientes).
2. Construir de manera colectiva los objetivos que se pretenden alcanzar en relación con los problemas seleccionados.
3. Planear, de manera colectiva, las alternativas de solución de los problemas detectados y seleccionados. Exponer en plenaria las propuestas generadas por los equipos y seleccionar las más viables.
4. Diseñar, por equipos estratégicos, la solución, seguimiento y evaluación del PE.
5. Seleccionar los recursos y apoyos necesarios para la operación, seguimiento y evaluación del PE.
6. Planear de manera colectiva las alternativas para el desarrollo institucional a partir de las fortalezas detectadas.
7. Determinar las fortalezas en que se apoyará el desarrollo del PE.
8. Determinar de manera individual, por equipos y en colectivo, los compromisos de participación.
9. Determinar formas, aspectos y grado de participación de los agentes externos.
10. Determinar estrategias de vinculación escuela-comunidad.
11. Difundir y analizar, en colectivo, el Proyecto Escolar del plantel. Realizar ajustes a las propuestas, a partir de las observaciones realizadas por el colectivo.
12. Contrastar entre los recursos y apoyos disponibles y los necesarios.

Los **resultados esperados** serán los siguientes:

- a) Creación de ideas innovadoras, involucramiento de los actores.
- b) Seguridad en lo que se va a hacer: qué, para qué, porqué.

Los **productos parciales** a obtener se mencionan a continuación:

- a) Planteamiento de los problemas seleccionados, objetivos, expresión escrita de los compromisos, estrategias de solución de desarrollo institucional, de seguimiento y evaluación, así como los recursos y apoyos necesarios.

Fase 4. Construcción de la Viabilidad. La fase de construcción de la viabilidad consiste en la revisión de la pertinencia de todos los planteamientos y procedimientos propuestos, entendiéndose que ésta se ubica más allá de la responsabilidad logística para el cumplimiento de acciones. Es una revisión que parte de la concepción misma de las ideas, es decir, desde las primeras fases del proceso, de la preparación, el diagnóstico y el diseño, aunque de acuerdo con Frigerio, Poggi y Tiramonti se constituye en un proceso de construcción permanente que parte del conocimiento y grado de involucramiento de los actores en el PE. Dichas estrategias y actividades se mencionan a continuación:

- 1) Valorar la pertinencia entre los problemas detectados, los objetivos y estrategias planteados y las acciones propuestas, establecidas para la operación del PE.
- 2) Proponer las correcciones necesarias, para considerarlas en el PE, de acuerdo con los propósitos establecidos.
- 3) Reorientar las acciones hacia nuevas formas de gestión de recursos y apoyos que faciliten la operación del PE.
- 4) Revisar que las estrategias de seguimiento y evaluación planteadas sean las adecuadas y relevantes, que permitan obtener datos reales y elaborar informes fidedignos.
- 5) Elaborar un instrumento (cronograma, diagrama de flujo, ruta crítica, etc.) que permita dar continuidad a las acciones de seguimiento y evaluación de todos los componentes del PE.

Los **resultados esperados** serán los siguientes:

- a. Revisión de los avances en la construcción del PE.
- b. Coherencia y pertinencia entre los elementos del PE.
- c. Gestión de recursos y apoyos necesarios.
- d. Organización o conformación de equipos de trabajo.
- e. Garantizar el mayor grado posible de seguridad en la operación y resultados.

Los **productos parciales** serían:

- a) Los Ajustes (de ser necesarios) a los planteamientos y procedimientos definidos en el PE de cada plantel, tales como:
 - ✍ Obtención de nuevas líneas de gestión que faciliten el desarrollo de PE.
 - ✍ Formatos de seguimiento y evaluación del PE.
 - ✍ Reorganización o consolidación de los equipos de trabajo.
 - ✍ Replanteamiento de fechas y acciones en el cronograma general del PE (o en el instrumento que se haya seleccionado).

Fase 5. Operación y Seguimiento. La fase de operación y seguimiento del PE es la fase del proceso que tiene como propósito dar vida a los planteamientos y procedimientos definidos en el diseño. Se observa la participación, en las acciones, de todos los actores de la comunidad escolar o sus representantes, el grado de compromiso que han ido adquiriendo, en la construcción de su "Escuela Deseada". Se requiere un registro continuo y permanente que reporte información oportuna de los avances alcanzados en cada momento. Las estrategias y actividades son las siguientes:

- 1) Ejecución de las estrategias y acciones planteadas.
- 2) Reuniones de trabajo que permitan confrontar las acciones realizadas, los éxitos obtenidos y los obstáculos encontrados en el desarrollo de las

actividades del PE en relación con lo planeado.

- 3) Verificación de la congruencia entre los objetivos planteados, las estrategias y acciones realizadas, los procedimientos aplicados y los resultados obtenidos.

Los **resultados esperados** serán los siguientes:

- a) Ejecución de las estrategias. Y acciones planeadas.
- b) Reunión de análisis del seguimiento.
- c) Solución de los problemas detectados.
- d) Mayor participación y compromiso de los actores del colectivo escolar.
- e) Desarrollo institucional.

Los **productos parciales** a obtener, son:

- a) Cronograma o algún otro instrumento que permita dar seguimiento a las actividades realizadas.
- b) Definición de las reuniones de realimentación de cada acción.
- c) Formato para el seguimiento de las acciones.
- d) Ajustes necesarios en el diseño del PE.
- e) Informes del seguimiento efectuado en cada actividad o en cortes temporales del PE.

Fase 6. Evaluación. La evaluación es un proceso que permite conocer de manera continua el avance de las actividades en la construcción de la Escuela Deseada, significa aspirar a un juicio de valor, a un hecho (variable), a partir de un parámetro previamente establecido y determinar las medidas correctivas necesarias.

Las implicaciones de una adecuada evaluación, dentro del enfoque de la Gestión Escolar remiten al hecho de que los **parámetros e indicadores de evaluación**, así

como los **correctivos necesarios**, deben **tener significado para todos los actores involucrados en el PE**.

El colectivo necesita de un proceso confiable, continuo y permanente de información que le permita tener una explicación sobre la modificación de las relaciones, situaciones y condiciones de la escuela, a partir del proceso de construcción del PE. Las estrategias y actividades a implementar son:

- 1) Involucrar a los actores de la comunidad escolar, que participan en el PE, en la identificación y construcción de los parámetros e indicadores de evaluación, a través de reuniones de trabajo.
- 2) Establecer como parte de la metodología de trabajo, formas de evaluación que permitan valorar los resultados alcanzados en cada uno de los momentos del PE, así como la evolución de la problemática escolar.
- 3) Determinar en el cronograma de actividades (o el instrumento seleccionado para el seguimiento) del PE, fechas y/o momentos de evaluación parcial y total que reporten resultados de su avance.
- 4) Buscar colectivamente, las medidas correctivas que corresponden a las variaciones detectadas durante la evaluación de las acciones.

Los **resultados esperados** serán los Informes que contemplen:

- ❑ La pertinencia de los propósitos establecidos en el PE, su correspondencia con las acciones realizadas y con los procedimientos aplicados.
- ❑ La direccionalidad de las actividades y de los compromisos adquiridos por cada uno de los actores que participan en el PE.
- ❑ La consistencia y correspondencia entre todos los componentes del PE.
- ❑ Los resultados del análisis costo-efectividad de cada uno de los aspectos, en términos de recursos.
- ❑ Los logros obtenidos de acuerdo con los criterios establecidos por la

comunidad escolar.

- El impacto de los resultados en la vida escolar del plantel y su trascendencia al contexto comunitario.

En cada fase del proyecto se tienen resultados y productos parciales que permiten conformar el documento normativo final.

1.4 Normatividad aplicable para delimitar la elaboración del Proyecto Escolar (PE).

El fundamento central de la educación es el desarrollo humano, se considera el fin y último propósito de la sociedad, es por eso que tanto el desarrollo humano como la sociedad comparten las mismas aspiraciones para todos los ciudadanos en todas partes, éstas son: la Libertad, el Bienestar y la Igualdad. Los alumnos no son el objeto de la educación sino sujetos de derechos a una educación que potencie al máximo su desarrollo como personas y les permita insertarse e influir en la sociedad en la que están inmersos, propiciando un avance hacia una sociedad educadora en la que existan múltiples oportunidades para aprender y desarrollar las capacidades humanas, promoviendo futuras generaciones con mayor diversidad y amplitud de competencias, ajustándonos a los principios que emanan de nuestra ley suprema que a letra dice:

Artículo Tercero Constitucional. Fracción II, incisos a y c que establecen el criterio que orientará a la educación, se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios, además:

- A) Será **democrático** considerando la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

B) Contribuirá a la **mejor convivencia humana**, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

Por otro lado el ordenamiento legal que interpreta al artículo tercero de nuestra Constitución Política que nos da las directrices que hemos de cumplir para hacer realidad el derecho social a la educación es la **Ley General de Educación**. Promulgada en 1993, en el contexto del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica; sienta las bases para un nuevo modelo de **Gestión Educativa**, ya que promueve, por un lado, la participación social, la equidad, la democracia y la igualdad de oportunidades y, por otro, entiende al individuo como un ser crítico en constante transformación y constructor permanente de su propio conocimiento.

Disposiciones Generales. Artículo 3°: El estado esta obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, primaria y secundaria.

Capítulo II. Del federalismo educativo. Artículo 17. Las autoridades educativas, federales y locales, se reunirán periódicamente con el propósito de analizar e intercambiar opiniones sobre el desarrollo del sistema educativo nacional, formular recomendaciones y convenir acciones para apoyar la función social educativa. Estas reuniones serán presenciadas por la Secretaría.

Sección 2. De los servicios educativos. Artículo 21. Concibe al educador como promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. **Artículo 22.** En las actividades de supervisión las autoridades de educación darán preferencia respeto de

los servicios educativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.

Sección 3. Del financiamiento a la educación. Artículo 25. El ejecutivo federal y el gobierno de cada entidad federativa concurrirán al financiamiento de los servicios educativos.

Sección 4. De la evaluación del Sistema Educativo Nacional. Artículo 30. Las instituciones educativas proporcionarán a las autoridades educativas todas las facilidades y colaboración para la evaluación a que esta sección se refiere. **Artículo 31.** Las autoridades educativas proporcionarán a maestros, alumnos, padres de familia y a la sociedad en general los resultados de las evaluaciones que realicen... con la finalidad de medir el desarrollo y los avances de la educación den cada entidad federativa.

Capítulo IV. Del proceso educativo. Sección 1. De los tipos y modalidades de educación. Artículo 42. En la Impartición de educación para menores de edad se tomarán medidas que aseguren al educando la protección y el cuidado necesario para preservare su integridad física, psicológica y social sobre la base del respeto a su dignidad, y que la aplicación de la disciplina escolar sea compatible con su edad.

Sección 2. De los planes y programas de estudio. Artículo 49. El proceso educativo se basará en los principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía de relaciones entre educandos y educadores y promoverá el trabajo en grupo. **Artículo 50.** La evaluación de los educandos comprenderá la medición en lo individual de los conocimientos, las habilidades, destrezas y en general el logro de los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio.

Sección 3. Del calendario escolar. Artículo 51. La autoridad educativa Federal determinará el calendario escolar aplicable en toda la república para cada ciclo

lectivo. **Artículo 52.** En días escolares las horas de la labor escolar se dedicarán a la práctica docente y a las actividades educativas con los educandos, conforme a lo previsto en los planes y programas de estudio aplicables.

Acuerdo 97. Constituye el ordenamiento jurídico que regula el funcionamiento de las instituciones educativas que imparten educación secundaria técnica, a efectos de lograr mayor eficiencia en el desarrollo de la labor a su cargo. A diferencia de las modalidades que ofrece el nivel de educación secundaria, la educación técnica desde sus orígenes, estuvo asociada al mundo del trabajo. En la actualidad, este servicio educativo tiene como finalidad, además de proporcionar formación humanística, científica y artística, brinda una educación tecnológica básica que permite al alumno, no solo la adquisición de habilidades técnicas, sino la apreciación del significado que la tecnología tienen su formación y en su futuro, así como el desarrollo del país.

Artículo 2°. Las escuelas a que se refiere el presente acuerdo, son instituciones educativas de carácter eminentemente formativo, que tienen por objeto:

- a) Impartir educación secundaria técnica a los alumnos que, habiendo concluido la educación primaria, ingresen a ellas.
- b) Fortalecer en los educandos el desarrollo armónico integral de su personalidad, tanto en lo individual como en lo social.
- c) Brindar al educando conforme al plan y programas de estudios aprobados, una formación tecnológica que facilite su incorporación al trabajo productivo; y proporcionar las bases para la continuación de estudios superiores.

Artículo 3°. Para el cumplimiento de su objeto, corresponde a las escuelas secundarias técnicas:

- a) Desarrollar en el educando la capacidad de participar activamente en su propia formación, considerada ésta como un proceso permanente a lo largo de su vida.

- b) Desarrollar en el educando el respeto por el patrimonio material y espiritual de la nación y capacitarlo para su aprovechamiento en forma racional y justa.

Capítulo II. Datos generales del contexto educativo a analizar.

2.1 Las secundarias Técnicas en México.

Hoy por hoy, es fundamental el análisis de la educación técnica o actividades de desarrollo tecnológico que se imparten en las Escuelas del Sistema de Educación en las Secundarias Técnicas, como consecuencia de la globalización, asimismo la reflexión del diagnóstico situacional de cada una de ellas, lo que permitiría definir posibles alternativas de acción que servirían para mejorar la gestión estratégica que se desarrolla al interior de cada unidad educativa, tratando de mejorar la calidad de dicho servicio. Actualmente existen dos mil 453 Escuelas Secundarias Técnicas (López, 2000, p. 3) distribuidas a nivel nacional. Los alumnos que ingresan a estos planteles cursan el Plan de Estudios vigente, implementado en 1993, para la educación básica a nivel secundaria, que comprenden treinta asignaturas y las actividades de desarrollo, en las que se contemplan las actividades tecnológicas normadas por la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas (Camberos, 2000, p. 17).

En el Distrito Federal el número de planteles es de 120, agrupadas en cuatro coordinaciones de zona: Zona 1 poniente, con 32 planteles; Zona 2 norte, con 30 planteles; Zona 3 oriente, con 30 planteles; Zona 4 sur, con 28 planteles. La zona 4 sur es el área donde se ubica la Escuela Secundaria Técnica No. 19 "Diego Rivera", en la cual se centra esta investigación.

2.1.1 Ubicación geográfica y socioeconómica del plantel.

La Escuela Secundaria Técnica No. 19 se encuentra localizada al suroeste del Distrito Federal, en el Ajusco medio, a la altura del kilómetro 7.5 de la carretera Picacho Ajusco; en la Colonia Mirador II, entre las calles de Cuervo, Yucalpetén y Anzar Azul, C.P. 14748, Delegación Tlalpan (se anexa croquis, ver anexo no. 1). En 1986, la

Secundaria Técnica No. 19, antes Técnica 99, inició sus actividades escolares pretendiendo dar respuesta a las necesidades de la comunidad; al principio presentó un sinnúmero de carencias pues se trabajaba a la intemperie, en aulas prefabricadas, sin servicios urbanos básicos, sin transporte, además de encontrarse en un medio social conflictivo y limitado, pues se trataba de una zona habitada por grupos denominados como "paracaidistas". Actualmente los asentamientos se han regularizado, esto ha contribuido a la mejora de los servicios, como: luz, pavimentación, agua potable y transporte; sin embargo, aún se presentan infinidad de carencias pues nuestra población escolar procede, al menos en un 50%, de familias disfuncionales y con un nivel educativo básico muy deficiente. Esta falta de recursos ha generado que entre la población, adulta e infantil, se presenten problemas como: el alcoholismo, la drogadicción, el pandillerismo, la delincuencia, la desnutrición, la debilidad visual y diversas alergias, todas estas situaciones como producto de la falta de seguridad y de higiene en el medio ambiente, asimismo esto ha generado que sólo un porcentaje reducido del alumnado, de la escuela, sea derechohabiente de los servicios públicos de salud, adicionalmente, se pueden mencionar los deficientes servicios públicos con que se cuenta en la zona, como son: la lentitud del transporte público, ya que sólo hay un acceso principal, la mala pavimentación de las calles y el deficiente alumbrado en las calles aledañas al plantel.

La zona donde se encuentra ubicada la Escuela está catalogada como de alto riesgo, asimismo existe una falta, casi total, de agua potable entubada y hay una escasa vigilancia, por parte de las autoridades competentes, fuera de los horarios escolares. En relación con el entorno del plantel, éste es crítico, ya que cada día va en incremento el número de bandas o grupos que delinquen o agreden a la comunidad; grafitean las bardas perimetrales del plantel; las drogas transitan libremente; a través de la violencia tratan de delimitar su territorio; el número de familias desintegradas va en aumento; los alumnos se involucran en pleitos, aún en contra de su voluntad; hay padres de familia que ven al plantel como una guardería y no como un beneficio,

para que sus hijos reciban una formación integral; inclusive se detecta violencia intrafamiliar, etc.

2.1.2 Descripción analítica del estado actual del Plantel.

El inmueble tiene una estructura física de 4,000 m² de superficie total y una superficie construida de 4,500 m². Actualmente, se cuenta con los servicios públicos en general, como: luz, agua, drenaje, teléfono, transporte, etc. Las instalaciones constan de:

- ❑ 16 aulas y cinco talleres, éstos son: Contabilidad, Electricidad, Industria del Vestido, Secretariado y Soldadura.
- ❑ Un Laboratorio de cómputo, con 26 equipos de cómputo Pentium III, dos impresoras láser, dos impresoras de punto, conexión a Internet con acceso a toda la comunidad escolar.
- ❑ Sala audiovisual con video casetera VHS, TV, proyector tipo cañón de 3 salidas, pantalla, Servicio de Educación Satelital (EDUSAT), videos educativos para todas las asignaturas y tecnologías, con capacidad para 125 alumnos.
- ❑ Un Laboratorio de ciencias, equipado totalmente.
- ❑ Una Biblioteca con pocos volúmenes y un mobiliario descuidado.
- ❑ Módulos de servicios sanitarios.
- ❑ Canchas de básquetbol y voleibol, además del patio cívico.
- ❑ Servicio médico y odontológico.
- ❑ Servicios Educativos Complementarios.
- ❑ Invernadero y áreas verdes.
- ❑ Servicios Administrativos.
- ❑ Servicios de mantenimiento e intendencia.

2.2 Ámbitos académicos del docente.

Con respecto al **ámbito académico**, las dimensiones de la labor docente son cinco, éstas son:

- a) **La dimensión Pedagógica.** Esta dimensión abarca las relaciones involucradas directamente con el proceso de enseñanza aprendizaje. Se refiere a la forma en que cada profesor define el proceso educativo, a partir de un modelo pedagógico personal interiorizado a lo largo de la profesión; de aquí se origina el método didáctico que utiliza, la forma en que organiza el trabajo con sus alumnos, los tipos de evaluación que emplea y la manera en que enfrenta los problemas académicos de los alumnos, entre otros ejemplos.

- b) **La dimensión Valoral.** Tiene gran importancia en el proceso educativo. Se trata del conjunto de creencias, actitudes, convicciones e ideologías que conforman el código de valores, a partir del cual cada maestro rige su vida profesional. Abarca de igual modo su postura frente a lo trascendente.

- c) **La dimensión institucional.** El proceso educativo nunca es neutro o carente de educación ideológica, el maestro tiene un lugar en la formación de ideas, actitudes y maneras de interpretar la realidad, por parte de sus alumnos. Cada maestro de manera conciente o inconsciente comunica continuamente su forma de ver y entender el mundo, misma que puede ser fácilmente asimilada por los alumnos. Esta dimensión considera al maestro como profesional de la educación, abarcando las relaciones laborales que su trabajo implica, así como el conjunto de aprendizajes adquiridos durante su paso por diversas instituciones.

- d) **Dimensión interpersonal.** Considera las relaciones que se establecen entre los diversos miembros de la escuela, como base de un conjunto de aprendizajes para maestros y alumnos.

- e) **Dimensión social.** Esta dimensión se refiere al trabajo docente como una actividad que tiene repercusión en la sociedad y destaca la importancia del profesor frente a ella, el lugar y el valor que ésta le otorga, así como la forma en que cada docente concibe y concreta su función social desde la escuela. Alude también a las raíces socioeconómicas y culturales que tiene el docente para determinar la forma en que comprende y se ubica frente a la realidad histórica y social que vivimos como nación, así como la de los grupos sociales con quienes trabaja.

2.2.1 Características de la estructura organizativa.

La planta docente esta integrada por 32 profesores y profesoras, que atienden tanto las áreas tecnológicas como las académicas, cuya preparación profesional, en su mayoría, es de licenciatura y profesional técnico, esto redundando en que la calidad educativa de esta institución sea de alto nivel. La Técnica No. 19 se caracteriza por recibir en sus aulas a los estudiantes, sin distinción de credo religioso, estatus social, condiciones físicas o raza, dando una cobertura con respeto y equidad, creando un ambiente de actitudes positivas hacia la escuela y la comunidad, haciendo partícipes a los padres de familia en las actividades, tanto escolares como comunitarias.

La Escuela Secundaria Técnica No. 19 "Diego Rivera" está integrada por una estructura orgánico-funcional con tres áreas.

- 1) **Área con funciones técnico-pedagógicas**, cuyas principales acciones están enfocadas a contribuir en la formación integral del educando, mediante su actualización y mejoramiento profesional permanente, que le permitan adquirir

y ampliar la metodología más avanzada en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para consolidar su profesión y ejercerla con la más alta innovación, calidad y responsabilidad social. Esta área está conformada por una planta docente de treinta y dos profesores, de los cuales el 90% cuenta con una licenciatura acorde al área que imparte.

2) **Área con funciones técnico–administrativas**; esta área está integrada por tres departamentos:

A) **Dirección**. Este departamento lo integra el Director, quien desarrolla actividades de planeación, organización, dirección, control y evaluación para la prestación del servicio de Educación Secundaria Técnica en el plantel a su cargo, de acuerdo con las disposiciones técnicas, administrativas y legales que expidan las autoridades educativas.

B) **Subdirección**. Este departamento lo ocupa el Subdirector, quien cumple y hace cumplir las funciones encomendadas a las diversas áreas del plantel, de acuerdo con las disposiciones que le señale su jefe inmediato.

C) **Tres Coordinaciones**:

a) **La de Asignaturas Académicas**. Quien coordina el desarrollo de las actividades académicas encomendadas al personal docente y a los ayudantes de laboratorio a su cargo, a fin de garantizar la prestación de un servicio educativo de la mayor calidad posible, apegado al precepto legal y orientado hacia el logro de los objetivos de la educación secundaria técnica.

b) **La de Actividades Tecnológicas**. Quien coordina el desarrollo de las actividades tecnológicas encomendadas al personal docente a su cargo, a fin de garantizar la prestación de un servicio educativo de la mayor

calidad posible, apegado al precepto legal vigente y orientado hacia el logro de los objetivos de la educación secundaria técnica.

c) La de Control Escolar. Esta área se encarga de proporcionar los servicios administrativos necesarios para el funcionamiento del plantel, de acuerdo con las normas, disposiciones y objetivos establecidos al respecto.

D) Contraloría. Este departamento se encarga de administrar los recursos materiales y financieros del plantel de acuerdo con las normas establecidas.

3) Área de servicios en el plantel. Esta área está integrada por dos departamentos, éstos son:

A) Servicios Educativos Complementarios. Coordina el desarrollo de las actividades del personal de asistencia y extensión educativa del plantel y coadyuva a la formación integral del educando, favoreciendo en él la creación de actitudes para lograr una vida plena, equilibrada y constructiva en el ambiente escolar, familiar y social.

B) Servicios De Intendencia Y Mantenimiento. Este departamento se encarga de lograr que las actividades escolares se realicen dentro de un ambiente óptimo de seguridad e higiene.

Antes de diseñar las estrategias y actividades es importante considerar los recursos que tiene el plantel para apoyar las estrategias y acciones que se implementaran en el Proyecto Escolar, por lo que los recursos pueden ser de dos tipos.

✓ **Recursos Humanos** lo conforman todo el personal que labora en la institución, Docentes, Directivos, Personal de apoyo a la educación, Personal Administrativo y Personal de Limpieza.

- ✓ **Recursos Materiales** lo conforman los edificios, su mobiliario y los materiales de uso didáctico, con que cuenta el plantel; la estructura está conformada por tres edificios A, B y C.

2.2.2 Características de la planta docente y administrativa.

El personal de la Escuela Secundaria Técnica No. 19 está integrado por sesenta elementos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera (ver Organigrama, anexo no. 2):

a) Personal directivo:

- 1 Director.
- 1 Subdirectora.
- 2 Coordinadores (de actividades académicas y de actividades tecnológicas).

b) Personal docente:

- 33 Docentes como personal de asignaturas académicas.
- 5 Docentes como personal de actividades tecnológicas.
- 6 Docentes como personal de servicios educativos complementarios.
- 4 Prefectos.
- 1 Trabajador social.
- 1 Orientador.
- 1 Psicólogo Educativo.
- 1 Doctor.
- 1 Odontólogo.
- 1 Bibliotecario.
- 7 Personal Administrativo.
- 1 Jefa de mesa.
- 3 Mecnógrafas.
- 1 Almacenista.

- 1 Contralor.
- 1 Secretaria del Director.

c) Personal de servicios generales y mantenimiento.

- 5 Personal de limpieza.
- 2 Personal de mantenimiento.
- 1 Velador.

2.2.3 Misión, Visión y Valores institucionales.

La **misión** de la Escuela Secundaria Técnica No. 19 "Diego Rivera" está planteada bajo los siguientes términos: es una Institución identificada con la educación básica y orientada hacia la educación tecnológica en beneficio de la comunidad en que se haya. Es responsable de brindar un servicio de calidad y comprometida con el desarrollo integral de los educandos. Brinda un servicio educativo acorde a los requerimientos nacionales favoreciendo la formación de seres humanos con altas aspiraciones de vida, orientado hacia la adquisición de una cultura tecnológica e incidiendo en el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores que permitan al alumno un sano crecimiento y un armónico desenvolvimiento social.

Responde a las necesidades y expectativas de la comunidad que busca atender y resolver los diferentes problemas que la aquejan y contribuir cabalmente con el progreso regional y de cada uno de sus miembros. Su labor esta dirigida esencialmente a menores egresados de primaria en proceso de formación educativa; adolescentes en la etapa de asimilar la dinámica social, de comprender al mundo y su funcionamiento, así como de entender acerca de los peligros y virtudes de una comunidad como la que le rodea. Mediante el empleo eficiente de las teorías psicopedagógicas vigentes, el uso racional de los recursos a nuestro alcance, así

como la implementación de las técnicas didácticas modernas y los avances tecnológicos se pretende lograr los objetivos.

Así se puede decir que la **misión** de esta institución es servir, educar y preparar a las nuevas generaciones entre los once y quince años, con base a las necesidades que demanda la comunidad, teniendo como principio básico la formación de un ciudadano con valores y principios que le permitan desarrollarse de manera integral. Es una institución que tiene como objetivo educar y prestar servicios a todo adolescente que lo solicite, basado en un marco legal.

La **visión** que se plantea alcanzar por esta institución educativa, para el año 2025, es llegar a ser una Institución Educativa comprometida y participativa con la comunidad a la que pertenece; brindar un servicio educativo de calidad cubriendo cabalmente con las expectativas de los alumnos y los padres de familia, acorde a sus necesidades reales y brindando una formación humana que aporte los elementos indispensables para la vida y la comprensión de la misma, enriqueciendo el espíritu y propiciando el gusto por lo estético, las artes y todas aquellas formas de expresión de las emociones que contribuyen a entender y comprender la naturaleza del hombre, favoreciendo la convivencia armónica de la comunidad en el plano del respeto a los derechos humanos, del niño, de los diferentes grupos culturales, de las creencias y tradiciones culturales, de la historia y valores nacionales, además de fomentar las formas civilizadas de resolver las controversias, rechazando todo tipo de acción violenta, promoviendo la solidaridad y aceptando a la democracia como sistema de vida.

Formar seres humanos críticos que contribuyen a la solución de problemas empleando los conocimientos científicos y tecnológicos de vanguardia, además de comprometerse en la búsqueda de esos mismos medios para aportar a la comunidad mejoras que permitan alcanzar mayores niveles de vida y permanecer atentos, en todo momento, para lograr la conservación y mejoramiento del medio

ambiente y los recursos naturales. La cultura laboral que prevalece en la Institución es marcada por un continuo desarrollo en la organización impulsado por el compromiso de sus integrantes con el quehacer educativo; cuenta con una planta académica con clara vocación y sólida formación, además con Planes y Programas renovados.

También, se propicia la actualización permanente del docente, la comunicación interdisciplinaria para la obtención de mecanismos que contribuyan para la integralidad de la educación, apoyándose en los recursos materiales pertinentes para garantizar que el proceso educativo sea eficaz. Asimismo, las diferentes áreas que integran a la Institución trabajan de manera coordinada implementando trabajos de apoyo para sustentar el servicio de calidad y fomentar el enriquecimiento de la cultura organizacional. En cuanto a los medios materiales, se pretende contar con los más modernos, que permitan introducir los avances tecnológicos, en beneficio del quehacer educativo, para lo cual su mantenimiento y disposición deberán ser realizarse con oportunidad, con el fin de tener el número suficiente para el óptimo desempeño de la Institución.

Así, se puede resumir que la **visión** de la Escuela Secundaria Técnica No. 19 "Diego Rivera" es nuestro centro educativo como un modelo de calidad y eficiencia, promotora del desarrollo humano y el progreso individual y colectivo, fundamentado en la investigación, la innovación académica y tecnológica, que promueve la educación integral con un alto sentido de responsabilidad y creatividad para resolver problemáticas de su entorno, tratando de que esta formación le permita, al educando, continuar sus estudios a nivel medio superior.

Los **valores** que se busca fomentar en esta institución educativa son:

- Integridad.
- Responsabilidad.

- Solidaridad.
- Respeto.
- Honestidad.

2.2.4 Eficiencia Terminal.

Al termino del ciclo escolar 2005-2006. se identificó un aprovechamiento del 77%, de alumnos promovidos en todas sus asignaturas, lo cual arroja un 23% de alumnos irregulares, con los siguientes datos estadísticos por grado:

Primer grado: Porcentaje de aprobación 75.39%.
 Porcentaje de reprobación 24.61%.

Segundo grado: Porcentaje de aprobación 71.98%.
 Porcentaje de reprobación 28.02%.

Tercer grado: Porcentaje de aprobación 85.33%.
 Porcentaje de reprobación 14.67%.

Así se tienen las siguientes cifras: ocho alumnos repetidores de primer grado, nueve de segundo grado y cuatro de tercer grado.

Otro de los puntos importantes que se plantea en este Proyecto Escolar es abatir el ausentismo que es del 5.3%, esta cifra se obtuvo de las bajas registradas en servicios educativos complementarios y de las incidencias que se reportan a la D.G.E.S.T.

CAPÍTULO III. MÉTODO PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

3.1 Contexto, sujetos e instrumentos utilizados.

Este estudio se realizó en la Escuela Secundaria Técnica No. 19 "Diego Rivera". Los cuestionarios se aplicaron a los grupos de primer grado A, B, C, D, E y F y de segundo grado C, E, y F, del ciclo escolar 2006-2007, así como a algunos docentes que tuvieron la amabilidad de cooperar. Se les aplicó una escala de Likert, propuesta para la obtención de información para la elaboración del Proyecto Escolar, propuesta para el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), que permitiera conocer su opinión con respecto a la actuación de los docentes frente al grupo, en el caso de los alumnos y en el de los docentes, que autoevaluaran su actuación en el aula. Sin embargo, algunos de ellos se portaron escépticos en cuanto a responder y entregarlas, de los profesores se obtuvieron 16 escalas respondidas, con los alumnos fueron 116. En el caso del cuestionario aplicado a los padres de familia se tiene que aunque se les envió con sus hijos, ellos no procuraron responderlo y regresarlo, por lo cual no fue posible recuperarlos.

Sierra Bravo (1985, p. 272) considera que la investigación por encuesta "...debe traducir las variables empíricas o características sobre las que se desea obtener información en preguntas concretas sobre la realidad social a investigar, capaces de suscitar respuestas únicas y claras, ...esto se consigue a través de la aplicación de ...una escala de Likert". Buendía (1998) explica que el cuestionario es la técnica de recogida de datos más utilizada en la investigación por encuesta, cuando se busca conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin el apoyo del encuestador; este fue el caso de los cuestionarios aplicados a los padres de familia. Cuando se

elabora el cuestionario se deberán realizar suficientes preguntas para que queden reflejados todos los aspectos importantes según el propósito de la encuesta.

3.2 Recopilación de datos.

Se aplicó la escala de Likert a la población identificada, esto es tanto a los profesores como a los alumnos. A éstos últimos se realizó durante la clase, ellos copiaron la escala y la fueron contestando, al final de la clase se les requirió su entrega, Los alumnos que no se presentaron a clase, en esa ocasión, no la respondieron. En el caso de los padres de familia se les envió un cuestionario a resolver, a sus casas a través de sus hijos, sin embargo fue imposible conseguir que lo devolvieran contestado, por lo que en algunos casos se les aplicó una sola pregunta, en la junta para firma de boletas, solicitándoles su respuesta junto con la entrega de la boleta.

3.3 Análisis e interpretación de datos.

La información que se capta en un cuestionario, cédula de entrevista o por medio de otro instrumento, difícilmente podría ser manejada en su presentación original, ya que ello implicaría tiempo y esfuerzo excesivos. Por esta razón, fue necesario sintetizar la información fuente, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas o relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación. Rojas (2000, pp. 333–340) considera que el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada. Para ello, se ligaron los hallazgos identificados con el proceso de elaboración del Proyecto Escolar, con el objetivo de realimentar dicho proceso. Todo lo anterior, permitió lograr un conocimiento amplio del problema y derivar los elementos de juicio

pertinentes para sustentar las conclusiones. Los resultados obtenidos se muestran a continuación. Se aplicó la siguiente escala tanto a los profesores como a los alumnos de la Escuela Secundaria Técnica No. 19, obteniéndose los siguientes resultados.

Pregunta no. 1. ¿Da a conocer el temario a sus alumnos antes de iniciar una unidad?

Profesores		
Opciones	Frec.	%
Siempre	13	81%
A veces	3	19%
Nunca	0	0
Total	16	100%

Alumnos		
Opciones	Frec.	%
Siempre	45	39%
A veces	61	53%
Nunca	10	8%
Total	116	100%

Según lo que muestra el análisis estadístico, el 81% de los profesores cumplen con el requisito de dar a conocer el temario a los alumnos, lo que permite que ellos conozcan la secuencia de los contenidos e identifiquen la relación de cada uno de ellos. Sin embargo, los alumnos expresan que sólo el 39% de los profesores cubre este requisito, el 53% a veces lo hace y el 8% nunca. Se pensaría que la credibilidad inclina su balanza hacia los alumnos. Una medida que podría implementar el directivo es solicitar dicho temario a cada profesor y encargarse directamente él, de proporcionarlo a los estudiantes, esto incidiría como una medida para obligar a los docentes a que cumplan con esta situación.

Pregunta no. 2. ¿Establece conjuntamente con sus alumnos las estrategias de estudio al iniciar una unidad?

Con base en lo que manifiestan las estadísticas, sólo el 69% de los profesores se ponen de acuerdo, con los alumnos, en las estrategias de estudio que van a utilizar al iniciar el aprendizaje de una unidad. Con esta acción los profesores coadyuvarían en

el logro del aprendizaje significativo de sus educandos, pues se presupone que dichas estrategias son las más idóneas para lograr el objetivo expresado (aprendizaje significativo). Sin embargo, los alumnos respondieron que sólo el 16% de los profesores cumple con esta actividad, el 64% a veces lo realiza y el 20% nunca. Ese 20% representa una quinta parte de los docentes más otras tres quintas partes (64%) que sólo a veces lo lleva a cabo, se convierte en que cuatro quintas partes de ellos casi no lo efectúan, esta es una llamada de atención muy grave, ya que quiere decir que sólo una quinta parte de los profesores reflexionan sobre las estrategias de estudio a utilizar en su quehacer docente. Se recomienda que se trate este punto como algo importantísimo en las juntas de Consejo Técnico para buscarle una propuesta de solución y compromiso por parte de los docentes.

Profesores		
Opciones	Frec.	%
Siempre	11	69%
A veces	5	31%
Nunca	0	0
Total	16	100%

Alumnos		
Opciones	Frec.	%
Siempre	19	16%
A veces	74	64%
Nunca	23	20%
Total	116	100%

Pregunta no. 3. ¿Indica con claridad a los alumnos la forma de evaluación antes de iniciar una unidad didáctica?

Con relación a lo que revelan los resultados estadísticos, sólo el 75% de los profesores informan, a sus alumnos, la forma de evaluación antes de iniciar una unidad didáctica. Con esta comunicación los profesores estimulan la respuesta, de sus educandos, ya que les permite planear sus actividades para poder cumplir con las expectativas del profesor y de ellos mismos, además de definir el valor agregado que el alumno va a imprimir a su aprendizaje. Sin embargo, los alumnos indicaron que el 41% de los profesores si les informa esta situación, el 55% sólo lo realiza a veces y el

4% nunca. Aunque el porcentaje que nunca comenta la forma de evaluar es mínima (4%), se debería tratar de que fuera de cero, ya que este punto es medular para la actuación de los alumnos en el salón de clase.

Profesores		
Opciones	Frec.	%
Siempre	12	75%
A veces	4	25%
Nunca	0	0
Total	16	100%

Alumnos		
Opciones	Frec.	%
Siempre	47	41%
A veces	64	55%
Nunca	5	4%
Total	116	100%

Pregunta no. 4. ¿Al iniciar un tema de estudio les explica a los alumnos el objetivo que se pretende alcanzar?

Profesores		
Opciones	Frec.	%
Siempre	10	63%
A veces	6	37%
Nunca	0	0
Total	16	100%

Alumnos		
Opciones	Frec.	%
Siempre	38	33%
A veces	67	58%
Nunca	11	9%
Total	116	100%

Según lo que expresan los datos estadísticos, sólo el 63% de los profesores explican, a los alumnos, el objetivo que se pretende alcanzar al iniciar el estudio de un tema. Si los alumnos no identifican desde un principio cuál es el objetivo principal de dicho aprendizaje, ellos no van a enfatizarlo, por lo que no se logrará el aprendizaje significativo. Como se evidencia en la tabla, los alumnos expresan que sólo el 33% lo comunica siempre, el 58% nada más a veces y el 9%, nunca. Es imprescindible que el Director comente estos resultados con los docentes, buscando que reflexionen el impacto que tiene su proceder en el aprendizaje y aprovechamiento de sus alumnos.

Pregunta no. 5. ¿Diversifica su forma de enseñar o dar su clase?

Profesores		
Opciones	Frec.	%
Siempre	7	44%
A veces	9	56%
Nunca	0	0
Total	16	100%

Alumnos		
Opciones	Frec.	%
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	0	0
Total	0	0

Según lo que exponen las cifras estadísticas, sólo el 44% de los profesores varía su forma de enseñar o dar su clase. Se considera que existen técnicas variadas para enseñar y reforzar los contenidos de un programa de estudios, es necesario que los profesores pugnen por llevarlo a cabo, para que su clase no caiga en la rutina y agobie a los educandos. Como se muestra en la tabla referente a los alumnos los resultados fueron de cero, esto debido a que no comprendían exactamente a qué se refería, les causaba confusión, por lo que se decidió que no la respondieran.

Pregunta no. 6. ¿Trae el material didáctico preparado para impartir su clase?

Profesores		
Opciones	Frec.	%
Siempre	7	44%
A veces	9	56%
Nunca	0	0
Total	16	100%

Alumnos		
Opciones	Frec.	%
Siempre	28	24%
A veces	74	64%
Nunca	14	12%
Total	116	100%

Según lo que exhiben las estadísticas, sólo el 44% de los profesores prepara su material didáctico necesario para impartir su clase. Pareciera que las diversas

actividades que realizan los profesores no les permiten invertir tiempo para preparar el uso de dicho material didáctico. El Director debiera de comentar con el 56% restante que no lleva a cabo esta actividad, para buscar el tiempo requerido para que lo hagan y no evadan esta responsabilidad. Los datos obtenidos con los alumnos manifiestan que sólo el 24% lo realiza siempre, el 64% a veces y el 12% nunca. Definitivamente es necesario que el directivo hable con los profesores e inclusive se aplique un correctivo a los docentes que no realizan esta actividad.

Pregunta no. 7. ¿Organiza su material y tiempos para dar su clase?

Profesores		
Opciones	Frec.	%
Siempre	12	75%
A veces	4	25%
Nunca	0	0
Total	16	100%

Alumnos		
Opciones	Frec.	%
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	0	0
Total	0	0

Según lo que presentan los resultados estadísticos, sólo el 75% de los profesores organiza su material y tiempos para dar su clase, sin embargo, es por todos sabidos que se debe presentar una planeación mensual de los contenidos a trabajar y de las actividades a realizar para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sería conveniente que el Director apoyará a los docentes que no realizan estas actividades para que las integren en su quehacer docente, ya que esta omisión se puede dar por desconocimiento de cómo hacerlo. Como se evidencia en la tabla referente a los alumnos los resultados fueron de cero, se tomó la decisión de que no contestaran pues ellos no tienen evidencias muy palpables de si los maestros realizan o no esta actividad.

Pregunta no. 8. ¿Organiza usted a sus alumnos para trabajar en equipo durante su clase?

Profesores		
Opciones	Frec.	%
Siempre	8	50%
A veces	8	50%
Nunca	0	0
Total	16	100%

Alumnos		
Opciones	Frec.	%
Siempre	19	16%
A veces	86	74%
Nunca	11	10%
Total	116	100%

Según lo que demuestran los datos estadísticos, sólo el 50% de los profesores organiza a sus alumnos para trabajar en equipo, durante su clase. Es importante concientizar a ese 50% de los profesores que no lo hacen, pues esta forma de trabajar permite la sociabilización y reafirmación de los saberes de cada adolescente, razón por la cual es importante que lo hagan. Sin embargo, los alumnos expresan que sólo el 16% de los profesores utiliza esta dinámica en su clase, el 74% nada más lo aplica a veces y el 10% nunca. Es evidente que la mayoría de los profesores no utilizan esta forma de trabajar en el salón de clase, sería conveniente que el Director, en sus sesiones de interacción con los docentes, la aplicará para que se identificaran sus bondades a la vez que la practicarían quizá se logre que la integren a su bagaje operativo, para implementarla en su clase.

Capítulo IV. Diagnóstico de la Escuela Secundaria Técnica No. 19 “Diego Rivera”.

Para conocer la situación actual de la Escuela Secundaria Técnica No. 19 fue necesario que el Director y algunos profesores se reunieran, organizaran y definieran las formas para consultar los diferentes medios de información que podrían ayudar a identificar el o los problemas que obstaculizan el logro de los objetivos y propósitos de la institución.

Primero, se consideró conveniente consultar a los docentes, alumnos y padres de familia, para identificar los problemas o necesidades insatisfechas, a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios, con la finalidad de obtener su opinión que proporcionara información referente a la calidad del servicio, sustentado con el análisis de los resultados relacionados con la eficiencia terminal, esto es: estadísticas, evaluaciones plasmadas en las boletas, informes elaborados por Control Escolar, los cuadernos de los alumnos, los exámenes, etc.

Las opiniones de los maestros son la primera fuente de información sobre los problemas de la escuela, nadie mejor que ellos conoce cómo funciona, cómo se organiza, cómo se emplean sus recursos, así como los problemas al interior del aula, que inciden directamente en el aprendizaje de los alumnos (se incluye la escala aplicada a los docentes del plantel, anexo no. 3). Los docentes elaboraron una lista de problemas que se detectan, por cada asignatura y grado, que dan cuenta de la problemática que se presenta y se repite en este nivel educativo.

Las opiniones de los alumnos fueron otra fuente de información, ellos exteriorizaron sus opiniones y quejas acerca del funcionamiento de la escuela y de la forma como deberían ser tratados, esta información permite identificar cómo perciben a la escuela, en su conjunto. Estas opiniones eran muy importantes, por lo que se analizaron y comentaron en las reuniones generales y de equipo (se incluye el cuestionario aplicado a los alumnos, anexo no. 4 y su análisis en el capítulo anterior).

Otra fuente de información que fue conveniente considerar, son las estadísticas que se obtienen cada ciclo escolar, porque a través de ellas es posible conocer con precisión los problemas que vive la escuela, como son: los registros de inscripción, asistencia y evaluación, los cuales fueron necesarios para realizar de forma detallada el diagnóstico de los principales factores que influyen en el aprovechamiento escolar, el abandono de estudios o deserción, la reprobación, el ausentismo y la eficiencia terminal. La revisión de cuadernos de diferentes asignaturas y grados permitieron apreciar con mayor claridad los contenidos trabajados, algunos rasgos en la forma de enseñanza, la continuidad entre unidades didácticas de cada grado, los ejercicios más frecuentes que se realizaron en clase, lo que aprendieron los alumnos, el tiempo dedicado a la enseñanza de cada tema en cada asignatura, los criterios de evaluación, las dificultades que tiene un alumno para el aprendizaje de los contenidos y el tipo de apoyo que dan los padres a sus hijos, entre otros.

Los exámenes permitieron valorar, además del aprendizaje logrado, la eficacia de las estrategias, de las actividades y de los recursos didácticos empleados en la enseñanza, así como reconocer la evolución de los conocimientos, las habilidades y aptitudes de los alumnos, con respecto a su situación inicial y a los propósitos educativos. La información obtenida en los exámenes es la base para identificar y modificar los aspectos del proceso que obstaculizaron el logro de los propósitos educativos, pero para conseguirla es importante reflexionar sobre el uso y la finalidad más frecuente que se asigna a los exámenes, pues pareciera que sólo sirvieron para medir la información específica que los alumnos recuerdan, de los temas contenidos en los programas, por lo cual dejaron de servir como un medio para la evaluación.

4.1 Problemas que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los problemas que se detectaron a partir del análisis de los cuestionarios aplicados y la revisión de los documentos mencionados son los siguientes:

- a) Sobrepoblación en los grupos.
- b) Los alumnos de primer grado, egresados de diversas escuelas de educación primaria, demuestran tener conocimientos básicos deficientes según el examen de diagnóstico que aplica la escuela, al inicio del ciclo escolar.
- c) Falta de adquisición y desarrollo de hábitos y valores.
- d) Alumnos con lento aprendizaje .
- e) Muchos alumnos enfrentan la problemática de vivir con uno sólo de sus padres, esto es, la desintegración familiar, razón por la cual permanecen mucho tiempo solos y no hay quien los supervise.
- f) Problemas de salud y/o psicológicos.
- g) Influencia masiva de los medios de comunicación.
- h) Ausentismo y/o deserción.
- i) Falta de compromiso del padre de familia con las actividades escolares de sus hijos.
- j) Bajo aprovechamiento escolar.
- k) Falta de actualización del docente, en los contenidos de su asignatura.
- l) Las actividades extraescolares no contempladas en la planeación de la unidad le resta dedicación al estudio de los contenidos programáticos.
- m) Falta de actividades didácticas que estén acordes con el enfoque de los programas.
- n) El diseño de estrategias de apertura que permitan aumentar la motivación en los alumnos, para lograr una mayor participación de los mismos.
- o) La reflexión que permita el desarrollo e implementación de la coevaluación y autoevaluación al interior del aula.
- p) El ajuste de contenidos por desfasamiento del programa, en tiempos, en la planeación de la unidad didáctica y anual.

Todos estos problemas inciden de manera directa en el aprovechamiento escolar e incrementan el ausentismo y la deserción, además, de que esta situación limita a la institución para orientar y ayudar a los alumnos, ya que están fuera de su contexto. En relación a los resultados proporcionados por la DGEST (Dirección General de Educación Secundaria Técnica), éstos manifiestan un bajo

aprovechamiento escolar y, como consecuencia, un alto índice de reprobación. Por consiguiente, los informes sobre la reprobación en la Escuela Secundaria Técnica No. 19 reportan que las asignaturas con mayor índice de reprobación, en primer grado, son: Matemáticas, Formación Cívica y Ética e Inglés; para segundo grado, son: Español, Matemáticas y Geografía; y para tercer grado, son: Español, Física e Inglés.

4.2 Factores que inciden en el bajo aprovechamiento escolar.

Posterior al análisis de los cuestionarios aplicados, tanto al personal directivo, docente y administrativo, como a la comunidad de alumnos, los factores que se identifica que inciden en el bajo aprovechamiento escolar, según sus opiniones, son los que se relacionan a continuación.

Cuadro no. 1. Factores que inciden en el bajo aprovechamiento, por cada uno de los actores educativos.

Docentes	Directivos
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación. • Ausentismo. • Improvisación. • Falta de actualización. • Escasa o nula utilización de recursos didácticos. • No se cuenta con criterios sólidos para la evaluación. • Falta de control en el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de material didáctico. • Comisiones. • Concesiones. • Falta de comunicación con el personal. • Falta de motivación al docente.
Alumnos	Padres De Familia
<ul style="list-style-type: none"> • Apatía al estudio. • Problemas familiares. • Problemas del adolescente. • Malos hábitos de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa o nula atención a los problemas de los hijos. • No revisan tareas. • No acude a reuniones de entrega de boletas. • Analfabetismo.

Servicios Educativos	Personal Administrativo y Manual
<ul style="list-style-type: none"> • No lleva un seguimiento de los casos de reprobación y bajo aprovechamiento. • No implementa acciones para la detección de causas de reprobación. • No apoya al docente en el reforzamiento de hábitos y métodos de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Errores en el registro de boletas y kardex. • Limpieza y conservación de las aulas, talleres y laboratorios. • Mantenimiento del equipo.

4.3 Enfoque del Proyecto Escolar.

En este apartado se expondrá el enfoque del Proyecto Escolar, trabajo reflexivo realizado por los Directivos, Docentes y personal Coordinador.

La **problemática central** planteada para este proyecto es el **bajo aprovechamiento escolar**. Este proyecto escolar es una propuesta a mediano y largo plazo, con la finalidad de mejorar la calidad educativa y como consecuencia el nivel formativo de los egresados de la misma, además, obtener mejores resultados a través de la implementación de nuevas estrategias de planeación, aprendizaje, evaluación e interacción de los sujetos que integran esta comunidad educativa.

Los **objetivos** planteados en el proyecto escolar son los siguientes, como el **Objetivo General** se plantea elevar el nivel de la eficiencia terminal, en un 10% cada bimestre, mediante acciones precisas instrumentadas por cada uno de los miembros que conforman la comunidad escolar, asimismo, fortalecer el aprovechamiento escolar en las asignaturas que presentan mayores índices de reprobación.

Los **Objetivos específicos** propuestos, a lograr, en el Proyecto Escolar son:

- 1) Analizar y adecuar nuevas corrientes pedagógicas, que nos permitan fortalecer el ejercicio profesional docente para mejorar el aprovechamiento escolar.
- 2) Disminuir el ausentismo del personal académico y de los alumnos de manera significativa, en relación con el ciclo escolar anterior.
- 3) Difundir permanentemente estrategias que permitan fortalecer los valores dentro y fuera del plantel.
- 4) Generar un mayor grado de integración y responsabilidad del personal en el desarrollo de las acciones implementadas en este proyecto.

Las **metas** a lograr planteadas en el Proyecto Escolar se describen a continuación.

- 1) Elevar el número de egresados en el tercer grado y, conjuntamente, elevar el aprovechamiento escolar individual.
- 2) Reducir el índice de reprobación mediante acciones y estrategias implementadas en cada uno de los subproyectos.
- 3) Acrecentar mayores grados de cooperación y responsabilidad de todo el personal en el desarrollo de las acciones implementadas.
- 4) Mejorar la capacitación individual y colectiva, de la plantilla escolar.

Además, se han definido **acciones** que el personal Directivo, Coordinadores, Docentes, Personal de Servicios Educativos Complementarios, Padres de Familia y Alumnos, realizarán con el fin de dar cumplimiento a las tareas específicas, derivadas de los propósitos propuestos, encausando voluntades, conocimientos y experiencias, comprometiéndose a participar y colaborar de manera solidaria y responsable.

Para la realización de esta etapa del Proyecto Escolar se realizó una división de tareas, asignadas a cada una de las áreas que forman parte del colectivo escolar, con el objetivo de dar cumplimiento y seguimiento a las metas propuestas, que desempeñarán cada uno de los actores que intervienen en el quehacer educativo, éstas son:

- 1) Implementar platicas con los padres de familia de alumnos con bajo aprovechamiento escolar.
- 2) Dar seguimiento a las inasistencias de los alumnos.
- 3) Reforzar las academias de maestros como órganos colegiados para la discusión de problemas técnico-pedagógicos
- 4) Difundir asesoría técnico-pedagógica a los docentes, en forma interna a través de la Coordinación respectiva y externa, solicitando el apoyo de los asesores pedagógicos de la Dirección General.
- 5) Promover la asistencia de los docentes, a los diferentes cursos que se imparten para su actualización.
- 6) Fortalecer el uso de los espacios educativos consolidando el funcionamiento de los laboratorios de ciencias y cómputo.
- 7) Utilizar los apoyos didácticos que ofrece la televisión educativa.
- 8) Ubicar y difundir, entre la población escolar, los Centros de Apoyo a la Cultura con que cuenta la zona: bibliotecas, teatros, escuelas de nivel medio básico y superior, así como centros recreativos.
- 9) Promover la elaboración y utilización de los diversos recursos y materiales didácticos por parte de los docentes.
- 10) Estimular la competencia deportiva entre la población escolar.

Por todo lo anteriormente expresado surgen una serie de compromisos propuestos por todos aquellos que intervienen en la labor educativa y que integran la parte operativa para el logro de las metas a cumplir, durante este ciclo educativo.

Los **compromisos** adquiridos por toda la comunidad escolar se plantean a continuación.

Directivos.

- a) Brindar facilidades para el desarrollo de este proyecto.
- b) Informar a la comunidad sobre el proyecto escolar.
- c) Supervisar el desarrollo de las actividades y proponer alternativas de

solución.

- d) Dar seguimiento a los objetivos propuestos y en un momento determinado modificar las estrategias de acción para lograr su cumplimiento.
- e) Dotar de recursos al plantel, acordes con las necesidades del mismo y el presupuesto destinado para ello.
- f) Llevar a cabo un seguimiento de los compromisos propuestos.
- g) Buscar espacios propicios para el análisis y reflexión de los resultados educativos.

Docentes.

- a) Asistencia y puntualidad de acuerdo a su horario de labores.
- b) Dominio de los contenidos programáticos.
- c) Actualización permanente de los contenidos de la asignatura que imparte.
- d) Evaluación continua y sistemática del binomio maestro-alumno.
- e) Uso adecuado del material didáctico.
- f) Indicar tareas acordes con la realidad y adecuadas al tiempo que se le debe dar a la asignatura, de tal forma que sean un complemento de los temas.
- g) Detectar y canalizar alumnos que presenten bajo aprovechamiento, así como problemas de conducta y actitud moral, realizando el seguimiento correspondiente.
- h) Atender a los padres de familia de alumnos con bajo aprovechamiento y problemas de conducta.
- i) Fungir como asesores de grupo, para el buen funcionamiento del mismo.
- j) Participar activamente en la firma de boletas, dando la información pertinente y oportunamente a los padres, acerca de las apreciaciones de los maestros sobre sus hijos.
- k) Predicar con el ejemplo, al llevar a la práctica los valores morales.
- l) El docente deberá elaborar un banco de reactivos para ser aplicado en su ausencia.
- m) Preparar temas para que se reflexione acerca de ellos en las reuniones

interdisciplinarias, buscando que fortalezcan la labor docente.

Alumnos.

- a) Cumplir con la asistencia y puntualidad.
- b) Efectuar las tareas asignadas por el docente, así como con las actividades complementarias propuestas para elevar su calificación en cada una de las asignaturas.
- c) Mantener una actitud responsable y participativa en las actividades que se desarrollen dentro y fuera del aula.
- d) Demostrar sus valores morales al interior de la institución, con el personal que labora en ella, así como con sus compañeros, retomando el reglamento interno del plantel.
- e) Cultivar el amor a la patria y el respeto a los símbolos patrios.
- f) Cumplir con los trabajos y requerimientos solicitados por las diferentes asignaturas y tecnología correspondiente.
- g) Participar activamente en los eventos convocados por la Dirección General y el plantel educativo.

Padres de familia.

- a) Involucrarse en el desarrollo escolar de sus hijos (revisar cuadernos, uniforme, higiene, firmar exámenes, asistir e informarse del desempeño escolar de sus hijos dentro del plantel educativo).
- b) Proporcionar los elementos necesarios para que su hijo cumpla con las actividades designadas por los docentes.
- c) Canalizar y dar seguimiento al proceso de atención con las instituciones que puedan resolver la problemática específica de los alumnos.
- d) Firmar la boleta en las fechas programadas por la Dirección del plantel.
- e) Acudir cuando se envíe algún citatorio académico requerido por los docentes.
- f) Inculcar y recordar constantemente los valores morales enseñados a sus

hijos en el seno familiar.

- g) Participar activamente en los programas de Escuela Segura, Sendero Seguro, Operación Mochila y todos aquellos que beneficien a sus hijos.
- h) Asistir al plantel para tomar el Curso Taller de Escuela para Padres.

Servicios Educativos.

- a) Avisar a los padres oportunamente del bajo aprovechamiento de los alumnos, a través de citatorios.
- b) Concientizar a los padres, mediante reuniones periódicas, de la importancia de contar con los materiales de trabajo y el cumplimiento de las actividades propuestas por los docentes.
- c) Brindar asesoría a alumnos y padres que presenten problemas específicos.
- d) Motivar a los padres de familia para que asistan regularmente a informarse del aprovechamiento de sus hijos.
- e) Detectar a todos aquellos alumnos que falten continuamente y concientizar a sus tutores la influencia negativa, de este proceder, en su aprovechamiento.
- f) Programar en forma regular el Curso Taller de Escuela para Padres.
- g) Asesorar y supervisar para que se lleve a cabo la aplicación del Programa Formativo de Valores.
- h) Llevar un seguimiento académico de los alumnos.
- i) Aplicar el PAME, al inicio del ciclo escolar.
- j) Aplicar el Programa de Becas "Ver Bien para Aprender Mejor".

Área Administrativa.

- a) Realizar el llenado oportuno de boletas y kardex de todo el alumnado.
- b) Elaborar las credenciales de los alumnos que los identifique como miembros del plantel educativo.
- c) Elaborar las constancias correspondientes, después de los periodos de

regularización.

- d) Elaborar los Certificados del ciclo correspondiente y los Diplomas.
- e) Asistir puntualmente a las revisiones de control escolar.
- f) Agilizar los tramites requeridos por el alumnado.
- g) Asesorar y atender a los padres de familia, oportunamente.

Área de Servicios.

- a) Mantener los diversos espacios del plantel en condiciones favorables para las actividades propias del quehacer educativo.
- b) Realizar la aplicación de pintura en salones, talleres, laboratorios, pasillos, sillas, etc. durante el periodo escolar.
- c) Implementar durante el periodo escolar, los Programas de Mantenimiento de los espacios escolares y áreas verdes.
- d) Cuidar y mantener la higiene en los puntos claves que la requieren durante el turno y permanencia del personal en el plantel.

A través del llenado de un formato se enlistarán las necesidades y las estrategias y/o acciones concretas y los instrumentos o materiales necesarios para poner en practica los tiempos de realización, los mecanismos de evaluación, seguimiento y los responsables del cumplimiento de los mismos. Durante el ciclo escolar 2006-2007 se llevarán a cabo cinco reuniones de trabajo con el personal involucrado en el Proyecto Escolar (noviembre, enero, marzo, mayo y junio), con el propósito de realizar un seguimiento que permita evaluar los avances logrados y en caso necesario modificar o reajustar oportunamente las acciones del mismo, con el fin de alcanzar las metas propuestas. En los cuadros nos. 2, 3 y 4 se detallan las causas, estrategias propuestas, acciones a implementar y las metas a lograr para tratar de solucionar el mayor número de necesidades que se pueda.

CONCLUSIONES.

Como resultado de la reflexión de los datos obtenidos en esta investigación, en el cuadro no. 2 se presentan y proponen algunas acciones adicionales, a las presentadas en el PE, que permitan resolver la problemática identificada en la Secundaria no. 19, e inclusive se identifican los obstáculos que se enfrentarían para llevarlas a cabo, desde el enfoque de cada una de las dimensiones de la Gestión Escolar. Las dimensiones son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. Son lentes para mirar lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución. La realidad de la escuela es muy compleja y multidimensional, para comprenderla se necesita hacerlo por partes; éste es el sentido y pertinencia de la elaboración de las dimensiones de la gestión escolar.

Así se tiene que, la **dimensión pedagógica-curricular** se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores, esto es la enseñanza y el aprendizaje. La **dimensión organizativa** comprende la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela. También, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan la convivencia. La **dimensión comunitaria y de participación social** se refiere al modo en el que la escuela, esto es, el director y los docentes, conocen y comprenden las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que son parte; así como a la forma en la que se integran y participan de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando a la familia como a otras instituciones municipales.

La **dimensión administrativa** hace referencia al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales; a las formas de planeación de las actividades escolares, a la administración del personal (laboral), la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos, la seguridad e higiene de las personas y los bienes y la administración de la información de la escuela.

En cuanto al **seguimiento y evaluación del Proyecto Escolar** se sugiere que al elaborar éste se contemplen los mecanismos que permitan apreciar los avances de los objetivos propuestos, dichos mecanismos deben ser definidos tanto por los profesores, como por los Directivos de la escuela y los Padres de Familia. El seguimiento consistiría en realizar un registro detallado de lo que sucede con cada una de las actividades propuestas en el Proyecto, con el fin de corregir oportunamente las que no produjeron los resultados esperados y así, analizar y verificar el cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos.

El seguimiento debe contemplar dos líneas de acción:

- 1) Comprobar si las actividades y los compromisos establecidos se cumplen.
- 2) Analizar el proceso y los resultados que se obtienen, particularmente en relación con el aprendizaje de los niños.

En ambas líneas de acción, el papel del Director es fundamental; también él es el principal responsable de detectar los problemas, proponer las soluciones pertinentes y fortalecer el trabajo en equipo. Para registrar las actividades, el Director de la escuela y una Comisión de profesores deben consultar el cronograma de actividades y anotar las que se hayan realizado y las que hayan quedado pendientes, describiendo las razones por las que no se llevaron a cabo. Para analizar el proceso, es necesario realizar un balance acerca de los logros y las dificultades que se han presentado para implementar el trabajo en equipo y al poner en marcha las actividades que comprende el Proyecto Escolar. Para esto es conveniente contar con un listado de asuntos pendientes y preguntas al respecto, que orienten la discusión de los profesores, en las Juntas del Consejo Técnico, las cuales permitan determinar y valorar los avances logrados.

El momento y la forma de realizar los registros y el análisis del proceso dependen de los profesores y el Director, lo importante es no perder de vista que la información que se genera con estos registros permite determinar si existe la necesidad de ajustar o cambiar las estrategias y actividades contenidas en el Proyecto Escolar. El seguimiento permite recuperar información para evaluar tanto el proceso generado, como los resultados obtenidos en comparación con lo estipulado en dicho Proyecto. Es

recomendable que la evaluación se realice por lo menos tres veces durante el ciclo escolar; sin embargo, serán los propios profesores y directivos, quienes decidan la periodicidad que mas convenga, de acuerdo con la organización y condiciones particulares de la escuela.

En todo caso, lo más importante es que la información obtenida durante el proceso de seguimiento y evaluación se tome en consideración para fortalecer o, en su caso, reorientar el Proyecto Escolar, ya sea para el mismo ciclo escolar o en los subsecuentes. Es posible que la problemática principal no se resuelva totalmente en un solo ciclo escolar, pero ciertamente podrán apreciarse algunos indicios en la mejora de los resultados con respecto al aprendizaje de los alumnos. Finalmente, se considera pertinente que el Director y los profesores valoren su propia experiencia al identificar y diagnosticar los principales problemas educativos que enfrenta su escuela y ellos mismos, al tratar de integrarse como un equipo de trabajo, ya que una visión integral de las dificultades superadas y los beneficios obtenidos, les permitirá implantar, cada vez mejor, esta forma de trabajo y elaborar, desde una perspectiva de equipo, su Proyecto Escolar.

BIBLIOGRAFÍA.

- ANDERSON**, Jo Anne. (2005). **La rendición de cuentas en la educación**. Serie: Políticas educativas. Editorial Universidad Pedagógica Nacional, CENEVAL. México.
- ARIAS OCHOA**, M. D. (1992). **Metodología de la investigación IV**. Antología (LEP y LEPMI 90) Universidad Pedagógica Nacional. SEP. México.
- BUENDÍA**, E. L., Colás, B. P. y Hernández, P. F. (1998). **Métodos de investigación en psicopedagogía**. Edit. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid.
- CAMBEROS**, Borrado E. (2000). **Documental sobre actividades pesqueras**. Dirección General de Educación Secundaria Técnica. México.
- CHÁVEZ**, S. Patricio. (1995). **Gestión para Instituciones Educativas**. CINTERPLAN-OEA. Caracas, Venezuela.
- DAVINI**, María C. (1995). **La formación docente en cuestión política y pedagógica**. Editorial Paidós. Argentina.
- ELIZONDO**, Huerta A. (2001). **La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar**. Vol. I y II. Editorial Paidós. México.
- FRIGERIO**, Graciela; Poggi, Margarita y Tiramonti Guillermina. (1992). **Las instituciones educativas. Elementos para su comprensión**. Editorial Troquel Educación. Serie FLACSO-Acción. Buenos Aires, Argentina.
- GUERRERO, Araiza C.** (2005). **Contenidos y desafíos de la gestión escolar**. Educare, Nueva época. Revista para los maestros de México. Año 1, Núm. 1, Invierno-primavera 2005. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. Secretaría de Educación Pública. México.
- HERNÁNDEZ**, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). **Metodología de la investigación**. Tercera Edición. Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- LOERA**, Varela A. (2003). **El estado inicial de las escuelas secundarias del Programa Escuelas de Calidad**. Informe ejecutivo sobre los indicadores de línea de base, Subsecretaría de Educación Básica, Heurística Educativa. Secretaría de Educación Pública. México.

- LÓPEZ**, López Ricardo. (2000). **Evaluación institucional de la Escuela Secundaria Técnica: Informe de resultados del D.F., periodo 1998-1999**. Secretaría de Educación Pública. México.
- OTANO GARDE**, L. (1988). **La gestión educativa**. Editorial Narcea. Madrid, España.
- PASTRANA**, Flores L. (1994). **Organización, dirección y gestión en la escuela primaria**. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. Departamento de Investigaciones Educativas. CINVESTAV-Instituto Politécnico Nacional. México.
- POZNER**, de Weinber P. (1995). **El directivo como gestor de aprendizajes escolares**. Aditorial AIQUE. Buenos Aires, Argentina.
- ROJAS**, S. R. (2000). **Guía para realizar investigaciones sociales**. Ed. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.
- RUIZ DEL CASTILLO**, A. (1992). **Crisis, educación y poder en México**. Editorial Plaza y Valdés. México.
- SEP**. (2001 a). **Programa Nacional de Educación 2001-2006**. Secretaría de Educación Pública. México.
- SEP**. (2001 b). **¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica**. Reporte final. Dirección General de Educación (DGE). Secretaría de Educación Pública. México.
- SEP**. (2001 c). **El Proyecto Escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela**. Colección de cuadernos para transformar nuestra escuela No. 3. Secretaría de Educación Pública. México.
- SEP**. (2005). **Lineamientos del Proyecto Escolar para la Educación Secundaria Técnica**. Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas. Dirección General de Educación Secundaria Técnica. Secretaría de Educación Pública. México.
- SIERRA BRAVO**, R. (1985). **Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios**. Edit. Paraninfo. Madrid, España.
- ZEMELMAN**, Hugo. (1987). **Conocimiento y sujetos sociales**. Colegio de México. México.

LEYES Y REGLAMENTOS.

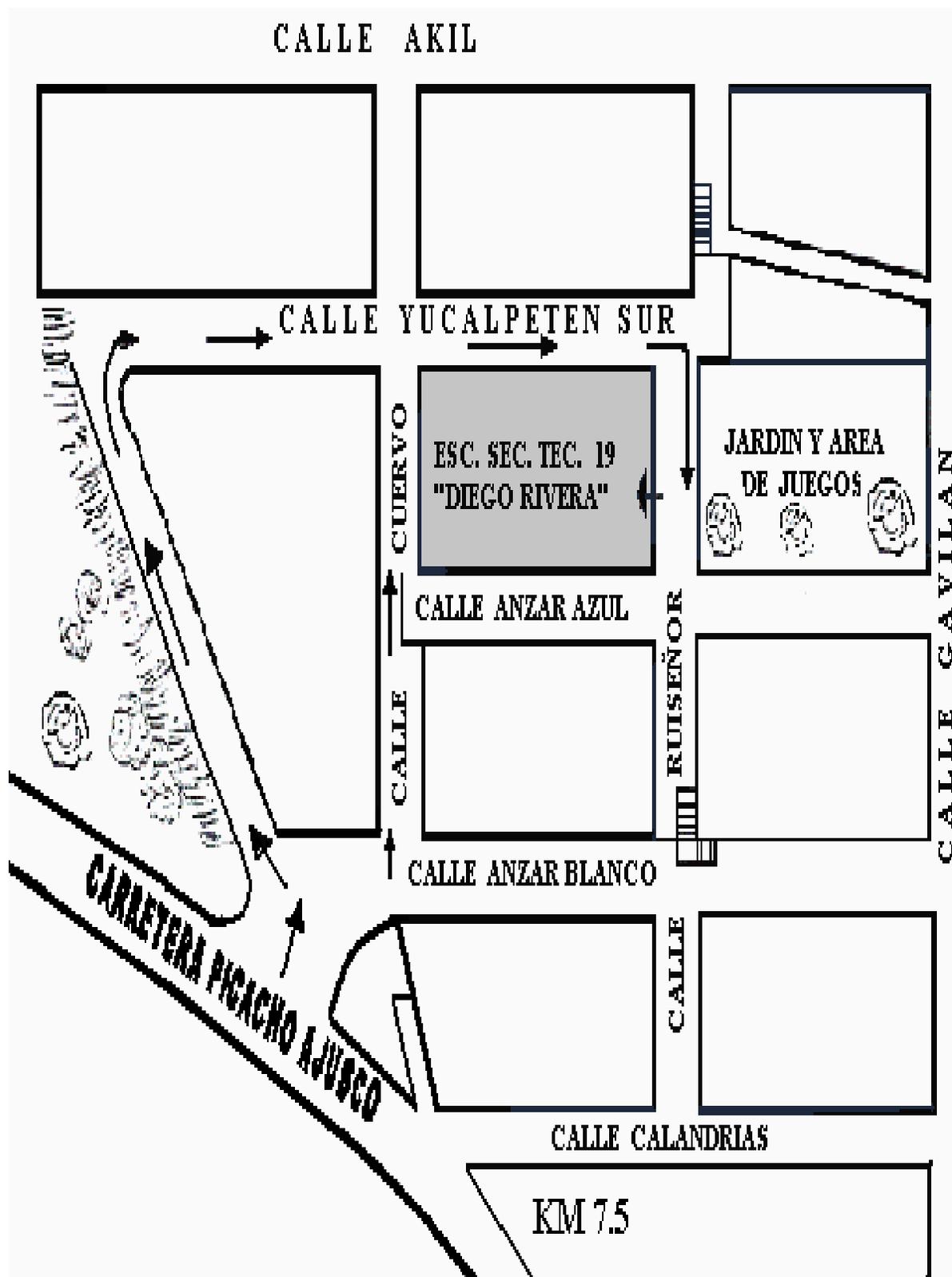
Acuerdo 97.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2003.

Ley General de Educación.

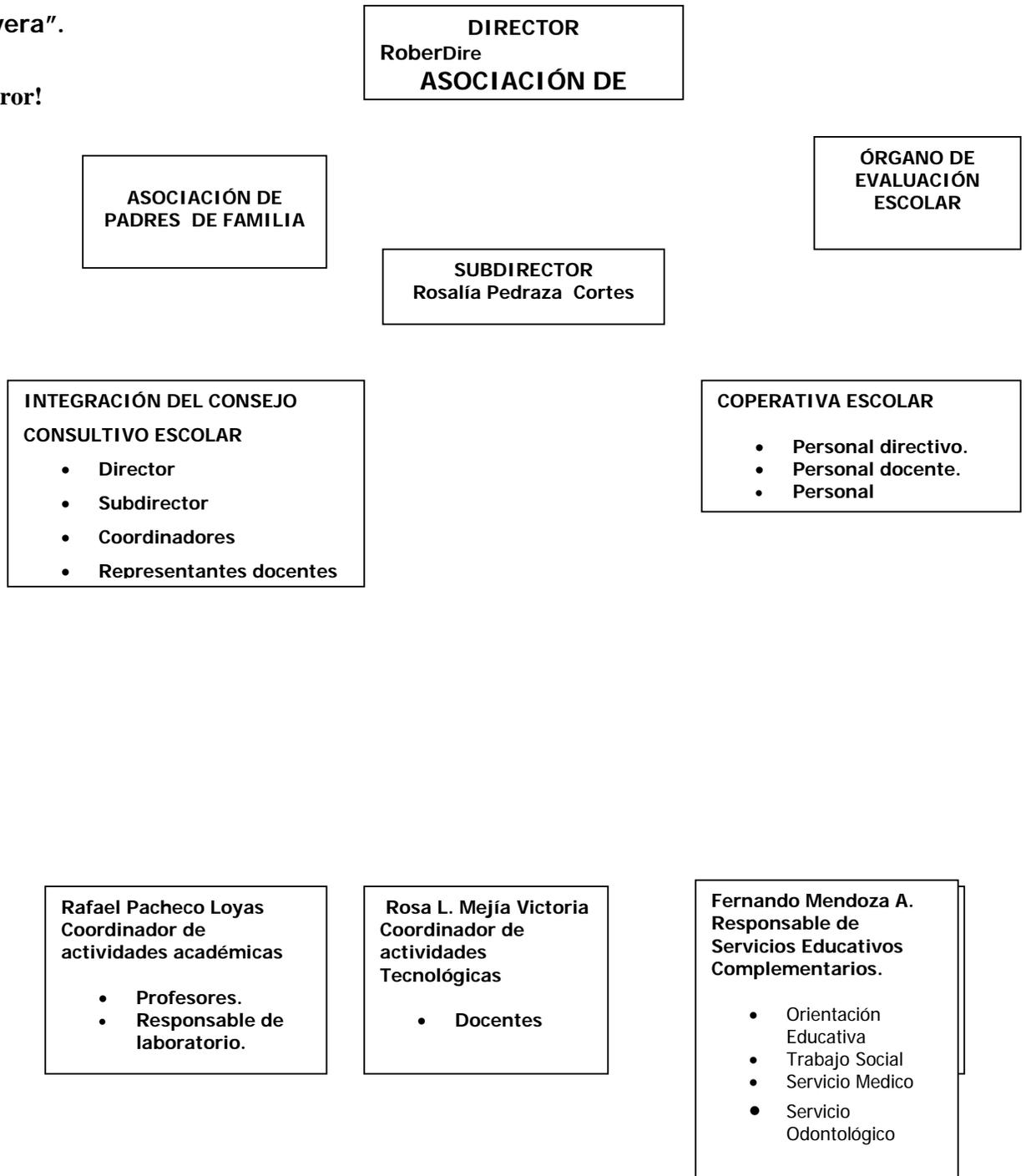
ANEXOS

Anexo No. 1. Croquis de la ubicación geográfica de la Escuela Secundaria Técnica No. 19 "Diego Rivera".



Anexo no. 2. Organigrama de la Escuela Secundaria Técnica No. 19 "Diego Rivera".

¡Error!



Cuadro no. 2. Causas, estrategias, acciones y metas que permitan el análisis y disminución del índice de reprobación.

Causas	Estrategias	Acciones	Metas
1. Conocimiento y manejo de los contenidos, por parte de los profesores.	Identificar el enfoque y propósitos de cada asignatura para aplicarlos en la planeación.	Comentar y clarificar en la primera reunión de academia.	Que todos los docentes conozcan sus planes y programas para que realicen su planeación acorde a ellos y lo apliquen durante todo el ciclo escolar.
2. Planeación Didáctica y aplicación del Acuerdo 200.	Conocer y aplicar los elementos mínimos para realizar un Plan Anual y un Plan de Unidad Didáctica.	Elaboración y revisión de los Planes Anuales y de Unidad.	Que todos los docentes cuenten con su planeación oportunamente.
3. Examen Diagnóstico.	Elaborar los reactivos pertinentes por Academia y Asignatura.	Revisión en la primera reunión de academia.	Que lo apliquen todos los docentes.
4. Análisis del instrumento de medición diagnóstica IDANIS.	Analizar los resultados obtenidos por asignatura	Ubicación de contenidos en el programa, por parte del docente.	Que se relacionen los contenidos vistos en clase con los reactivos aplicados en la evaluación.
5. Replanteamiento de la planeación y uso adecuado del material didáctico novedoso.	Ajustar el plan anual y de unidad en base a resultados de evaluación para seleccionar estrategias y materiales.	Seleccionar, elaborar y utilizar material didáctico que represente un conocimiento significativo para el alumno, en relación con los contenidos.	Que todos los docentes adapten su planeación al avance de los alumnos conservando los contenidos relevantes del programa.

Cuadro no. 2. Causas, estrategias, acciones y metas que permitan el análisis y disminución del índice de reprobación (continuación).

Causas	Estrategias	Acciones	Metas
6. Elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación que cumplan con los lineamientos técnico pedagógicos.	Elaborar exámenes por academia que contengan reactivos de diversos tipos acordes con los temas de los programas.	Utilizar las diferentes baterías de reactivos para elaborar exámenes objetivos que cumplan con la normatividad.	Que los instrumentos de evaluación demuestren resultados significativos.
7. Supervisión y asesoría a docentes.	Visitar a los docentes durante la practica dentro del aula.	Analizar los rasgos y aspectos propuestos por la Jefatura de enseñanza.	La supervisión y asesoramiento continuo durante el curso.
8. Utilización adecuada de los espacios educativos.	Programar la utilización del audiovisual, laboratorio polifuncional de ciencias, laboratorio de cómputo y biblioteca.	Elaborar una bitácora v supervisar el cumplimiento de las prácticas y uso adecuado de materiales audiovisuales	Utilización de los laboratorios y los paquetes de video en el aula, por los docentes.
9. Utilización del apoyo didáctico que ofrece la televisión educativa EDUSAT.	Analizar la guía de programación y seleccionar temas acordes con los contenidos.	Seleccionar por academia, contenidos que se relacionen con cada asignatura. El responsable deberá grabarlo para su exhibición en las horas de clase.	Incrementar la videoteca y utilizar los recursos didácticos que proporciona EDUSAT.
10. Aplicación del programa de Fomento a la Lectura y Biblioteca de Aula.	Implantar lineamientos que regulen el control y utilización de la biblioteca del aula.	Programar tiempos dentro de la planeación didáctica para realizar lecturas en el aula.	Verificar el cumplimiento de los fines de la Biblioteca de Aula y el Programa de Fomento a la Lectura durante todo el ciclo escolar.

Cuadro no. 2. Causas, estrategias, acciones y metas que permitan el análisis y disminución del índice de reprobación (continuación).

Causas	Estrategias	Acciones	Metas
11. Reuniones de academia como órganos colegiados, para la solución de problemas técnico-pedagógicos.	Buscar estrategias de solución a los problemas técnicopedagógicos.	Analizar las estrategias aplicadas y replantearlas en caso necesario.	Que estos espacios se utilicen exclusivamente para tratar asuntos técnico-pedagógicos.
12. Fortalecimiento de los valores, derechos y obligaciones.	Diseñar y aplicar continuamente campañas que fortalezcan los valores y difundan los derechos y obligaciones del colectivo escolar.	Difundir dichas campañas incluyendo estos temas en las ceremonias cívicas, periódico mural y aulas.	Que todo el colectivo los aplique y tenga la capacidad de reconocerlos.
13. Fortalecimiento de hábitos que induzcan a mejorar el aprovechamiento escolar.	Proponer actividades dentro y fuera del aula que fortalezcan los hábitos de estudio.	Poner en práctica actividades que faciliten los hábitos de estudio.	Obtener resultados óptimos en la elaboración de tareas y trabajo escolar.
14. Actividades extraescolares de reforzamiento y apoyo del proceso de enseñanza aprendizaje.	Dejar tareas, trabajos extraescolares acordes a la planeación y las posibilidades del alumno.	Seleccionar actividades acordes con los contenidos programáticos sin ser una carga excesiva.	Verificación de aprendizajes significativos a través de actividades extraescolares utilizándolos para la evaluación.
15. Uso adecuado de la libreta de asesoría.	Utilizar la libreta de asesoría para tener un control grupal de la disciplina y el aprovechamiento de los alumnos.	Anotar en la libreta incidentes relevantes de aprovechamiento y conducta.	Contar con un elemento de información entre los docentes, el asesor de grupo, los padres de familia y servicios educativos complementarios.

Cuadro no. 2. Causas, estrategias, acciones y metas que permitan el análisis y disminución del índice de reprobación (continuación).

Causas	Estrategias	Acciones	Metas
16. Participación de la comunidad escolar.	Propiciar el desplazamiento adecuado y oportuno de los alumnos, así como la presencia del profesor en el aula.	Ubicación y permanencia del personal de prefectura y docentes.	Iniciar oportunamente las actividades dentro de las aulas optimizando los tiempos de clase.
17. Participación de Servicios educativos complementarios.	Mantener un control sobre la asistencia, puntualidad, conducta y aprovechamiento de los alumnos.	A) Registrar diario la asistencia. B) Revisar periódicamente la libreta de asesoría para control de citatorios académicos. C) Actualizar los expedientes. D) Elaborar citatorios. E) Visitar domicilios. F) Canalizar a los alumnos, en caso necesario, a las instancias médicas o gubernamentales.	Tener a disposición de autoridades, docentes y padres de familia la situación académica, de conducta y asistencia de cada alumno.
18. Comunicación oportuna entre el colectivo escolar.	Mantener una interrelación constante.	Comunicación oportuna y directa de las actividades que se desarrollan durante el ciclo escolar, por medio de circulares, boletines informativos y memorandos.	Mantener información constante y fluida.

Cuadro no. 3. Descripción de las acciones, actividades, responsables, seguimiento y evaluación que permitan la disminución del índice de reprobación.

Acciones	Actividades	Responsable (s)	Seguimiento y evaluación
1. Dar a conocer la presente propuesta para comentarla y aclarar dudas, en la primera reunión de academia.	Analizar el enfoque y los propósitos de cada asignatura en reuniones colegiadas al inicio del ciclo y en las reuniones posteriores realimentar e intercambiar puntos de vista sobre el uso y manejo de los contenidos.	Docentes.	Entregar por escrito sus comentarios acerca del enfoque de cada asignatura.
2. Elaboración y revisión de los Planes Anuales y de Unidad, especificando los tiempos y criterios de evaluación.	Ambas planeaciones serán revisadas y enriquecidas por el coordinador, corroborando que la evaluación corres-ponda con la norma del Acuerdo 200.	Docentes y Coordinadores.	Los coordinadores llevaran un registro de la documentación entregada en tiempo y forma.
3. Revisión en la primera reunión de academia de la elaboración del examen diagnóstico.	Cada profesor realizará en forma individual la evaluación diagnóstica, realizando un análisis de resultados para llevar a cabo la nivelación grupal.	Docentes.	Exámenes, gráficas e interpretación de resultados al inicio del ciclo escolar.
4. Ubicación de contenidos en el programa por parte del docente.	Al conocer los resultados de la evaluación diagnóstica, el docente seleccionará y ubicará los contenidos relevantes a tratar en los siguientes bimestres.	Docentes.	Contrastar los resultados del diagnóstico con los contenidos a tratar inicialmente.

Cuadro no. 3. Descripción de las acciones, actividades, responsables, seguimiento y evaluación que permitan la disminución del índice de reprobación (continuación).

Acciones	Actividades	Responsable (s)	Seguimiento y evaluación
5. Seleccionar, elaborar y utilizar material didáctico que represente un conocimiento significativo para el alumno en relación con los contenidos.	Utilizar los materiales didácticos con los que cuenta el plantel, así como los realizados por los alumnos o por ellos mismos con la finalidad de lograr aprendizajes significativos.	Docentes y Coordinadores.	Supervisión por parte de los coordinadores para corroborar que se de buen uso a los materiales. Exponer los mejores trabajos a fin de curso.
6. Utilizar las diferentes baterías de reactivos para elaborar exámenes objetivo que cumplan con la normatividad.	Preparar un banco de reactivos por asignatura y/o academia que le permita a los docentes contar con reactivos que se encuentren dentro de los contenidos del programa y así facilitar la aplicación de las diferentes técnicas para elaborar exámenes.	Docentes, Coordinadores, Subdirector y Director.	Los coordinadores llevaran un registro de la documentación entregada en tiempo y forma. Revisión por parte de autoridades.
7. Analizar los rasgos y aspectos propuestos por la Jefatura de enseñanza.	Visitas de los coordinadores a las aulas durante el proceso enseñanza aprendizaje para verificar la aplicación de sus propuestas metodológicas conforme a su plan de unidad didáctica, y en su caso prestar asesoría técnico-pedagógica para enriquecer su práctica docente.	Coordinadores.	Cronogramas de visitas de supervisión en el aula durante todo el ciclo escolar y llenado de formatos de supervisión.
8. Elaborar una bitácora y supervisar el cumplimiento de las prácticas y uso adecuado de materiales audiovisuales.	El responsable deberá anotar en la bitácora el orden de utilización para los materiales audiovisuales y prever que las instalaciones sean adecuadas.	Responsable de Audiovisual y recursos materiales.	Registro permanente de los usuarios y materiales.

Cuadro no. 3. Descripción de las acciones, actividades, responsables, seguimiento y evaluación que permitan la disminución del índice de reprobación (continuación).

Acciones	Actividades	Responsable (s)	Seguimiento y evaluación
9. Seleccionar por academia los contenidos que se relacionen con cada asignatura. El responsable deberá grabarlo para su exhibición en la clase.	Dar a conocer, a los docentes, la publicación de EDUSAT para que puedan elegir los videos que se adapten a los contenidos de sus clases, para contar con una herramienta didáctica.	Responsable de Audiovisual y recursos materiales.	Hacer la petición por escrito para la grabación de los programas y su oportuna exhibición.
10 Organizar tiempos dentro de la planeación didáctica para realizar lecturas en el aula.	Retomar los materiales de la Biblioteca de Aula para relacionarlos con los contenidos de la asignatura y practicar la lectura de comprensión. Apoyo de SEC en ausencia del profesor.	Coordinadores, Servicios educativos y docentes.	Registro permanente durante todo el ciclo escolar.
11 Analizar las estrategias aplicadas y replantearlas en caso necesario.	De acuerdo a las observaciones realizadas por los coordinadores se comentara en reunión de academia los aciertos y se replantearan estrategias.	Coordinadores.	Registros de supervisión en el aula y propuestas metodológicas.
12 Difundir dichas campañas incluyendo estos temas en las ceremonias cívicas. Periódico mural y aulas.	Exhortar al alumnado en ceremonias cívicas, periódico mural y en las aulas, para que se conduzcan dignamente dentro y fuera del aula como parte de una formación integral.	Director, Subdirector, Coordinadores, Docentes y Servicios Educ. Complementarios.	Registro fotográfico de los materiales y ceremonias cívicas. Reconocer el esfuerzo de alumnos y docentes en dichas campañas.

Cuadro no. 3. Descripción de las acciones, actividades, responsables, seguimiento y evaluación que permitan la disminución del índice de reprobación (continuación).

Acciones	Actividades	Responsable (s)	Seguimiento y evaluación
13 Poner en práctica actividades que faciliten los hábitos de estudio.	Proponer estrategias que apoyen los hábitos de estudio dentro de las actividades propuestas en la planeación didáctica, haciendo énfasis en los alumnos que presenten deficiencias.	Coordinadores, Docentes, Serv. Educ. Comp., Alumnos y Padres o tutores.	Registro en la planeación didáctica de las estrategias a utilizar.
14 Seleccionar actividades acordes con los contenidos programáticos sin ser una carga excesiva.	Que las actividades propuestas en la planeación sean revisadas, evaluadas en clase y que no representen una carga excesiva tanto para el alumno como el docente. Seguimiento a alumnos incumplidos con citatorios.	Coordinadores, Docentes, Alumnos.	Registros de evaluación continua. Registros de asistencia. Citatorios elaborados y atendidos en la carpeta de asesoría.
15 Anotar en la libreta incidentes relevantes de aprovechamiento y conducta.	Que el docente tenga disponible la carpeta de asesoría para su uso y supervisión por parte de las autoridades y padres de familia.	Coordinadores, Docentes, Servicios Educ. Comp.	Registro oportuno de incidencias y aprovechamiento escolar.
16 Ubicación y permanencia del personal de prefectura y docentes.	Que los docentes se encuentren en su aula para recibir a los alumnos, así como el personal de prefectura deberá encontrarse en sus áreas asignadas para agilizar el tránsito de los alumnos de edificio a edificio.	Director, Subdirector, Coordinadores Docentes, Servicios Educ. Comp., Alumnos, Padres o Tutores.	Reportes de prefectura.

Cuadro no. 3. Descripción de las acciones, actividades, responsables, seguimiento y evaluación que permitan la disminución del índice de reprobación (continuación).

Acciones	Actividades	Responsable (s)	Seguimiento y evaluación
<p>17 Registrar diario la asistencia. Revisar periódicamente la libreta de asesoría para el control de los citatorios académicos. Actualizar los expedientes. Elaborar citatorios. Visitar domicilios. Canalizar a instancias médicas o gubernamentales.</p>	<p>Recibir diariamente al alumnado. Pasar lista en cada grupo. Revisar periódicamente la libreta de asesoría y registrar alumnos con faltas continuas y reportes. Actualizar expedientes. Elaborar y enviar citatorios en casos relevantes y en su caso realizar visitas domiciliarias. Prestar asesoría personalizada a través del psicólogo educativo y en caso necesario canalizarlos a la institución correspondiente.</p>	<p>Director, Subdirector, Coordinadores Docentes, Servicios Educ. Comp., Alumnos, Padres o Tutores.</p>	<p>Registro permanente a través de expedientes, informes, listas de asistencia y carpeta de asesoría.</p>
<p>18 Comunicación oportuna y directa de las actividades que se desarrollan durante el ciclo escolar por medio de circulares, boletines informativos y memorandos.</p>	<p>Las autoridades deberán informar, por escrito y con antelación, las actividades a realizarse por parte de los docentes y alumnos, dentro y fuera del plantel, para tomar en consideración la reposición de actividades y tareas, así como la organización de los grupos de trabajo y la entrega oportuna de lo solicitado.</p>	<p>Director, Subdirector, Coordinadores Docentes, Servicios Educ. Comp., Alumnos, Padres o Tutores.</p>	<p>Memorandos. Oficios. Avisos.</p>

Cuadro no. 4. Acciones sugeridas para resolver la problemática identificada en la Escuela Secundaria Técnica no. 19 “Diego Rivera” y los obstáculos que se enfrentarían para llevarlas a cabo, desde el enfoque de cada una de las dimensiones de la Gestión Escolar.

Retos	Dimensión pedagógica-curricular	Dimensión organizativa	Dimensión comunitaria y de participación social	Dimensión administrativa
Propiciar el trabajo en equipo.		Dificultad para establecer y respetar los roles de trabajo y la participación de los miembros del colectivo docente, pues se identifican ciertos desacuerdos que inciden en las relaciones laborales.		Dificultad para la toma de decisiones que propicien el logro de las metas pedagógicas, la falta de iniciativa y el reducido apoyo a las propuestas de los diversos actores, que no provengan del propio Directivo.
Respeto a la normatividad y el cumplimiento de acuerdos.	Discontinuidad en el seguimiento y evaluación de los resultados, como consecuencia de la aplicación de estrategias e instrumentos inadecuados para llevar a cabo el aprendizaje.	Se detecta, por parte del cuerpo directivo, un bajo nivel cultural y violencia verbal, lo que conduce a retomar la aplicación de reglamentos o normas ya establecidas, además, el aceptar la imposición de un autoritarismo más que un consenso.	Se evidencia la poca participación de la comunidad (padres de familia), además del desconocimiento o indiferencia hacia los reglamentos, las normas e inclusive las sanciones.	Se manifiesta el desconocimiento acerca de la normatividad aplicable en todos los aspectos laborales, ya sea por desinterés de los involucrados o por las deficiencias que pueda haber en el sistema de información.

Cuadro no. 4. Acciones sugeridas para resolver la problemática identificada en la Escuela Secundaria Técnica no. 19 “Diego Rivera” y los obstáculos que se enfrentarían para llevarlas a cabo, desde el enfoque de cada una de las dimensiones de la Gestión Escolar (continuación).

Retos	Dimensión pedagógica-curricular	Dimensión organizativa	Dimensión comunitaria y de participación social	Dimensión administrativa
Acervo de recursos didácticos.	Se detecta el hecho de que las clases se imparten en forma tradicional, ignorantes de las nuevas tecnologías, originado por el desconocimiento del manejo de éstas.	Se revela la deficiente programación para el uso de los espacios que involucran la nueva tecnología.		Se delata la falta de pertinencia con respecto a la planeación de estrategias efectivas que se pueden utilizar para lograr un aprendizaje significativo.
Apoyo pedagógico del Coordinador.	Se evidencia la dificultad, por parte de los directivos, para definir las prioridades de la escuela.	Se detecta la falta de capacidad y experiencia, en el terreno pedagógico, para orientar el trabajo docente.		Se identifica una total omisión, por parte de los docentes, en la revisión y corrección de las planeaciones del trabajo en el aula, así como de las estrategias didácticas propuestas, esto debido al exceso de trabajo administrativo.