



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**“CONSTRUYENDO UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA  
ESCUELA SECUNDARIA OFICIAL N. 509”**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LINCENCIADA EN PEDAGOGÍA**

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

**MARIANA MEJIA VILLEGAS  
GUADALUPE BEATRIZ MONTEALEGRE CRUZ**

**ASESORA DE TESIS:  
MAESTRA ALICIA RIVERA MORALES**

**OCTUBRE 2008**

## AGRADECIMIENTOS:

Quiero expresar mi sincero agradecimiento, a todos aquellos que directa o indirectamente, me ayudaron a culminar esta meta.

Ahora quiero agradecer a Dios, por darme la fortaleza y la capacidad, para terminar este proceso de titulación y mi carrera, la cual es mi proyecto de vida.

Este trabajo se lo dedico principalmente a MI FAMILIA:

MAMÁ (MICAELA CRUZ): Siempre has sido mi ejemplo a seguir, ya que no te importo hacer hasta el último esfuerzo, para sacar a tus hijos adelante, eres mi mayor motivación y a quien le debo lo que soy.

PAPÁ (PORFIRIO MONTEALEGRE): Que en donde estés, espero que te sientas orgulloso de esto y que por fin hayas entendido, lo que yo quería de ti.

A MIS HERMANOS (MARCOS, CAMILO, ALBERTO Y NESTOR): Quienes fueron pieza clave durante toda mi vida escolar, gracias, por el apoyo, por sus enseñanzas, por ser mi ejemplo, por soportarme, pero sobre todo por creer en mí, aún y cuando tuve mis tropiezos.

A la maestra Alicia Rivera Morales, por aceptar ser la asesora de éste trabajo, que representa el final de mi formación profesional, gracias, por todo lo enseñado y no me refiero únicamente a lo académico, sino a la manera en que me enseñó a defender en lo que creo y por lo que he trabajado tanto, como lo es éste proyecto.

Éste trabajo, también se lo dedico a mis tías Rufina Cruz y Liboria Montealegre, gracias por todo su apoyo.

A mis primas Beatriz y Lucha Vargas y Leticia Rodríguez, a mis primos Víctor y César Vargas y a mi sobrina Viviana Vargas. Con mucho cariño.

Mariana, este trabajo representa un gran esfuerzo para ambas, te agradezco la paciencia, la tolerancia, la convivencia y tu amistad, que espero dure toda la vida. El camino fue largo y difícil, pero nunca me dejaste rendir, siempre tuviste las palabras adecuadas para lograr esta meta, neto muchas gracias amiga.

A Yulemy Rentarías y a Wendy Hernández, de quienes siempre tuve apoyo incondicional y su amistad, gracias por todos los buenos y los malos momentos en lo que siempre han estado acompañándome.

Y por último a A.Q., quien fue y es alguien muy especial, que ya no tuvo tiempo de compartir conmigo este momento tan importante, gracias por todas tus palabras y por todo tu cariño. Recuerda ¡VA POR TI!

SINCERAMENTE  
GBMC

**"Ningún día es igual a otro, cada mañana tiene su milagro, su momento mágico, en el que se destruyen viejos universos y se crean nuevas estrellas"**

### **Paulo Cohelo**

Este sueño no se hubiera alcanzado sin la colaboración de grandes personas que estuvieron en nuestro camino por ese motivo damos un enorme agradecimiento.

Antes que nada agradecemos a la institución "Carlos Hank González" N. 509 Turno Matutino por permitirnos realizar nuestro proyecto.

Queremos expresar nuestra gratitud a la Directora de dicha institución: Antonia Fonseca por creer en el proyecto y apoyarnos hasta el último momento, a la Profesora Claudia de la Flor, al profesor Miguel, al profesor Florentino Martel, al orientador Juan Gabriel, a la orientadora Ana Maria, al profesor Mario y la Subdirectora Marijuana quienes nos brindaron su apoyo y confianza.

A nuestros Profesores que nos formaron desde nuestra educación básica hasta el nivel superior, ya que sin ustedes no seríamos las profesionales que hoy somos.

A nuestra casa de estudios la Universidad Pedagógica Nacional, en la que encontramos grandes catedráticos dignos de nuestra admiración y respeto.

Pero muy en especial a la Maestra Alicia Rivera Morales y a Mónica Lozano Medina, quienes fueron grandes personas y maestras, Gracias las admiramos y respetamos.

Al Maestro Samuel Ubaldo Pérez quien, nos apoyo, nos escucho y porque no, también nos hizo reír, muchas gracias por su amistad.

A la Maestra y gran catedrática Maria Guadalupe González y Lobo, quien nos merece una enorme admiración y le debemos hoy en día más de lo que podemos agradecer.

Al profesor Marcelino Guerra Mendoza, a usted le debemos el interés y la pasión por la gestión escolar, ya que gracias a él nació la idea de éste proyecto que hoy en día es una realidad.

**¡GRACIAS A TODOS POR SU COLABORACION Y APOYO!**

**BEATRIZ Y MARIANA**

## **DEDICATORIAS**

Quiero agradecer antes que a nadie,  
a Dios por haberme permitido culminar  
Este proyecto de vida.

### **A mi hija Anairam:**

Mi niña hermosa muchas gracias por existir por acompañarme en el desarrollo de tan importante, proyecto no sabes el orgullo que siento de que seas mi hija y que hallas sido tu, quien me acompañó en el nacimiento y ahora la culminación de esta tesis, gracias por comprender que mami necesitaba sentirse bien mientras estudiaba, fue maravilloso despertar y decirte vamos a estudiar, se que lo disfrutase mi vida, también lo padeciste pues desde chiquita me acompañaste, te amo y eres mas importante en mi corazón, espero yo llegar a ser un gran orgullo para ti, GRACIAS MI MOUSTITO.

### **A mi madre (Mariana Villegas Martínez):**

Gracias mama por apoyarme en este camino tan difícil por el que anduve y andaré, teniendo una gran mujer detrás de mi, espero ahora este orgullosa de mi por que yo lo estoy de usted, quiero que sepa que sin su apoyo nunca habría logrado ser la mujer, madre, y ahora la profesionista que he logrado ser Mama GRACIAS MA IA QUIERO MUCHO).

### **A mi padre (Hedilberto Mejia Ponce):**

Papi gracias por apoyarme, presionarme y hasta regarme sin eso quizás yo no hubiera llegado hasta aquí, gracias por pelear conmigo se que lo hace porque me quiere y quiere lo mejor, hoy papa le entrego la culminación de nuestro sueño, por otro lado le agradezco la herencia ten enorme que me deja esta nunca se me acabara GRACIAS PA LO QUIERO MUCHO.

### **A mi CAPULLO (Arturo Reyes Mendoza):**

Gracias gordito por apoyarme en este camino por desvelarte y buscar opciones para que yo cumpliera con mis trabajos, por aguantar y entender que me estresaba, pero ve hoy por fin nos titulamos GRACIAS POR TU APOYO Y COMPRENSION GRACIAS MOUSTOTE.

### **A mis hermanos (BETO Y ADAN) :**

Gracias por entenderme y acompañarme y cooperar en esta carrera que es de todos se que se sienten orgullosos de mi y hoy le agradezco su apoyo y porque no les reconozco el que siempre a su modo estuvieran al pendiente mi, hoy les digo que los quiero y agradezco su amor.

### **A mis tíos (Martha Reyes de Soto Y Felipe Soto):**

Tíos muchas gracias por su apoyo y comprensión en todo momento, Tía gracias por estar al pendiente de mi formación académica, se que usted esta feliz de que hoy culmine este primer escalón en mi formación y que siempre contare con ustedes MUCHAS gracias.

### **A mis amigas (Bety y Yuly):**

Gracias por estar conmigo y aguantar a esta vieja loca, gracias por reír y llorar conmigo, Bety gracias por esperar, bien sabes que eres mas que mi amiga. Yuly que te puedo decir Gracias por Sonreír conmigo y la nena no sabes las veces que me levantaste el animo cuando mas desanimada me sentía a las dos Gracias.

### **A mis maestros:**

Gracias por dejar en mi lo mejor de ustedes, Maestra Antonia gracias por su apoyo, Claudia, Angélica, Juan Gabriel, Guadalupe, Pedro, Techare Rubén, gracias por formarme y si alguno se me paso no crean que no es porque no se los agradezco es la emoción

### **Maestra Alicia Rivera Morales:**

Muchas gracias por apoyarnos por creer en nuestro proyecto, que sabemos que fue muy difícil, pero por fin usted creyó en nosotras y ahora nos ha llevado a la culminación de este sueño MIL GRACIAS.

### **A mi Ángel:**

Por ultimo quiero dedicar esta tesis a una personita muy especial que me dejo físicamente cuando era una niña, ahora es mi ángel, se lo prometí y lo cumplí Abuelita (Cristina Ponce Andrew) GRACIAS yo se que tu nunca me abandonaste que siempre estas conmigo TE QUIERO MUCHO Y AUN TE LLEVO EN MI CORAZON

A todos mil Gracias

MARIANA MEJIA VILLEGAS

## **INDICE**

Presentación.....	2
<b>Capítulo 1. La gestión educativa dentro del contexto educativo.....</b>	<b>7</b>
1.1 Concepto de gestión	
1.2 Dimensiones de la gestión educativa	
1.2.1 Pedagógica-didáctica	
1.2.2 Dimensión comunitaria	
1.2.3 Dimensión administrativa	
1.2.4 Dimensión organizacional	
<b>Capítulo 2. Diagnóstico.....</b>	<b>35</b>
2.1 Contexto geográfico y socioeconómico de la zona	
2.1.1 Vías de comunicación	
2.1.2 Colonia Alfredo del Mazo	
2.1.3 Cultura	
2.1.4 Características de la escuela secundaria 509	
2.1.5 Antecedentes históricos de la escuela	
2.2 Diseño del diagnóstico	
2.2.1 Equipo directivo	
2.2.2 Docentes	
2.2.3 Alumnos	
2.2.4 Padres de familia	
2.2.5 Metodología	
2.3 Instrumentos y técnicas de investigación	
2.4 Procedimiento	
2.5 Resultados del diagnóstico	
2.5.1 Resultados de análisis de cuestionarios de docentes	
2.5.2 Resultados de análisis de cuestionarios de alumnos	
2.5.3 Resultados de análisis de cuestionarios de padres	
2.6 Problematización	
<b>Capítulo 3. Intervención y Evaluación.....</b>	<b>76</b>
3.1 Diseño de la intervención	
3.2 Desarrollo de la intervención	
3.3 Evaluación	
<b>Conclusiones.....</b>	<b>109</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>113</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>115</b>

## PRESENTACIÓN

Cuando hablamos de la gestión escolar, debemos estar conscientes de lo que es, y someterla a un análisis-reflexivo, que permita comprender el acontecimiento cotidiano de las instituciones educativas, es decir analizar a los actores que intervienen en la convivencia diaria, ya que finalmente es aquí, donde se está llevando una acción educativa, es donde se forma una futura sociedad, aquí se atienden las demandas sociales.

Dicho análisis-reflexivo debe hacerse con la participación de directivos y docentes, principalmente, aunque no debemos olvidar por supuesto, a los alumnos, padres de familia y demás personas que participan en esta loable tarea de educar, ya que son igual de importantes.

Cualquier institución educativa debe tener un sistema de organización, a éste lo identificamos como gestión escolar, denominamos a ésta así, porque finalmente toda escuela se organiza de diferentes maneras y distintos objetivos, sin embargo siempre tendrán un objetivo en común, y éste es el de educar, mientras que el de la gestión es el facilitar el trabajo, la convivencia, aclaramos en éste punto que existen diferentes tipos de gestión, que si bien no son una receta, ni tampoco un instructivo efectivo para llevar a cabo una buena gestión escolar, lo que si es, y puede verse, como un medio de orientación de cómo hacer amena la labor docente, directiva, etc.

El escoger un modelo de gestión ideal es un tanto utópico, porque hasta ahora ningún tipo de gestión nos garantiza una calidad organizacional, más bien se tiene que orientar hacia el tema, para poder tomar elementos que ayuden a mejorar la labor y aumentar la responsabilidad que conlleva el controlar una dirección, entendiendo a ésta como el centro, el punto de la organización.

En la presente tesis, se realizó un trabajo de análisis y reflexión sobre la gestión escolar y sobre los muchos beneficios que ésta representa para la mejora de la educación. El contenido del presente trabajo, está estructurado en tres capítulos.

Sabemos que el lograr, que un centro escolar adopte nuevos modelos de organización y convivencia es difícil, lo que no significa que sea imposible, ya que el trabajo constante va logrando innovación de cambio.

En el primer capítulo, se presenta la información que nos ayudó al conocimiento sobre el tema, es el marco teórico y el eje central de nuestro trabajo, por tal motivo en este apartado manejaremos sólo la teoría y citamos algunos autores que aportaron a nuestros conocimientos previos, de ésta manera se propone a la teoría sólo como una herramienta de análisis para la realidad educativa

Comenzamos definiendo el concepto de gestión y su relación con el contexto defendiendo nuestra posición de ver la gestión en dimensiones, así mismo destacamos su importancia y en qué consiste cada una de ellas.

Para Gimeno Sacristán la gestión consiste en realizar cambios organizacionales, que beneficien al conocimiento y al aprendizaje del alumno, lo cual pueda, significar una solución para los problemas que están inmersos en la escuela como la deserción , la reprobación, el ausentismo, etc.; dicha solución puede ser a través de un diagnóstico el cual se base en la observación, la traducción de la información y la evaluación de la función de la práctica, claro siempre tomando en cuenta el contexto en el que se esté realizando, ya que suele haber diferencias muy marcadas entre un lugar y otro y esto tiene que ver directamente por la comunidad y su nivel socioeconómico.

Ésta definición plantea el hecho de buscar cambios para que los alumnos sean los directamente beneficiados, y como la gestión es un proceso colectivo, lo que buscamos es, que mediante ella todos los actores de la escuela trabajen sobre ese objetivo principal y el líder de ese equipo debe ser el director, por ello, todo el primer capítulo se lo dedicamos a la teoría porque, cuando llegó el momento de la intervención contábamos con los elementos necesarios para ser asesoras.

En el capítulo dos, se describen los referentes metodológicos que se utilizaron para realizar nuestro trabajo. Este consistió básicamente en realizar un diagnóstico institucional de la escuela secundaria, para detectar las problemáticas de la misma, se recurrió a él, ya que es un instrumento necesario que se debe de

realizar en los procesos de planeación, que se realizan en las instituciones educativas, ya que a través, de él es posible reconocer aspectos y situaciones relevantes que le dan sentido y significado a las actividades escolares, la participación de directivos, docentes, alumnos y padres de familia, también porque permite la toma de decisiones conjuntas que favorecen la labor educativa.

La realización del diagnóstico consistió en tres pasos fundamentales y en el siguiente orden:

- ✓ Diseño metodológico
- ✓ Procedimiento
- ✓ Resultado del diagnóstico

Una vez analizada la información nuestro problemática abordada fue, la de construir un modelo de gestión que se adapte a las necesidades de la secundaria.

En el capítulo tres, nos enfocamos en la búsqueda de una solución para las problemáticas detectadas, evidentemente se detectaron más de una, como la reprobación, la deserción, el ausentismo tanto de docentes como de alumnos, etc. Pero nuestra problematización nos llevo a una en específico, que fue la carencia de un modelo de gestión y la función directiva, por lo que el presente trabajo, está primordialmente enfocado en la dimensión organizacional, para lo que recurrimos a un proyecto de intervención, esto fue por la ambigüedad que tiene el docente de lo que es la gestión, por otro lado el director escolar carece de los elementos necesarios que se deben de tener para dicho puesto, entendemos que en nuestro país este tipo de rangos (dirección escolar) se obtiene por medio de puntos, que son otorgados por los cursos que se toman y distintas actividades en las que se apoya aunque en la actualidad se han abierto cursos para el director, debemos resaltar que estos no son siempre tomados en cuenta, si agregamos a esto que estamos hablando de 4 años atrás, que se iniciaron estos tipos de cursos o capacitaciones pues es obvio y lógico, que existan este tipo de problemas en la actualidad.



Dentro de las ventajas que ofrece el diseño de un proyecto de intervención son: que cuestiona y después resuelve una situación identificando a los actores de dicho problema. Intervenir marca la pauta para proponer nuevas estrategias de solucionar un problema, diferentes a las ya utilizadas, pero nacidas en las mismas, dentro de una intervención se construyen nuevos patrones conceptuales y de acciones que permiten establecer que dicha intervención impactó y produjo cambios cercanos a los esperados.

Para poder intervenir decidimos hacerlo a través de un seminario-taller, porque nos planteamos como objetivo que construyeran su propio modelo de gestión, para eso debíamos proporcionarles los elementos teóricos necesarios, que permitieran desarrollar de manera conjunta el modelo bajo el cual trabajarían. Para la intervención se utilizó un seminario taller, porque se adapta a las necesidades de tiempo y espacios, ya que la intervención contaba con muy poco tiempo y porque busca entre sus asistentes descubrir su capacidad crítica, reflexiva y analítica.

El proyecto de intervención se llevó a cabo en dos fases:

La primera es con el equipo directivo y la segunda con el equipo docente.

Primero se reflexionó con el equipo directivo su desempeño en la escuela y buscamos la sensibilización ante el trabajo docente por otro lado, una vez que se trabajó con ellos no se obtuvo el apoyo necesario para poder tener vínculos de comunicación con los docentes, es aquí donde se llevó la segunda parte, es decir el trabajo con los maestros, finalmente aquí se verían los primeros resultados que eran que el cuerpo directivo asumiera sus roles y entre este equipo, está el director escolar, orientadores y el mismo personal de apoyo a la dirección como el subdirector (a) y secretaria.

En un segundo momento, se pensó en trabajar con los docentes porque entre ellos se llevaron a cabo muchas más sesiones, ya que no existía comunicación entre ellos, siempre anteponían actividades, por lo que buscaron espacios que no intervinieran con sus actividades laborales.

El siguiente paso dentro de este tercer capítulo, fue la aplicación del seminario taller, que realmente no fue lo que esperábamos, porque nos topamos con muchas inconsistencias de tiempo, espacio y disposición por parte de los maestros.

Sin embargo, estamos seguras que estrategias como un seminario-taller pueden darnos resultados favorables y que de alguna manera existen dentro de los planteles, estos son los cursos TGA (Talleres Generales de Actualización) que se dan cada mes, en estos espacios discuten problemáticas que se han presentado en la escuela y como los resuelven, si éstas juntas se reforzaran con elementos teóricos constructivos y que no quedaran como sólo un espacio de discusión si no que buscaran una capacitación constante, o cursos como este seminario – taller, por supuesto que los resultados serian mejores, se obtendrían mejores relaciones laborales y personales que impactarían en su trabajo y por consecuente en la escuela.

En éste mismo capítulo, abordamos la evaluación del impacto logrado por el proyecto de intervención, en la secundaria, se hizo una evaluación a los maestros, a través de cuestionarios, los cuales se sometieron a un análisis cualitativo, además de las observaciones que sesión tras sesión se fueron realizando.

Finalmente se presentan las conclusiones a las que se llegaron con esta tesis, la bibliografía y anexos que sustentaron el trabajo.

## **CAPITULO 1.- LA GESTIÓN EDUCATIVA DENTRO DEL CONTEXTO ESCOLAR.**

En éste capítulo desarrollaremos la temática de gestión, así como su valor dentro del contexto educativo. Destacaremos la trascendencia del contexto en el que se desenvolverá el papel de la gestión, esto es, porque siempre se piensa en los proyectos a nivel macro sin tomar en cuenta el tipo de los alumnos, los docentes, el lugar, los padres de familia, etc. Todos estos actores son diferentes, lo que hace necesario un plan desigual, por ejemplo, es bien cierto que los temas a nivel aula son los mismos a nivel nacional en todas las secundarias, lo que no significa se puedan impartir de manera homogénea a nivel nacional por que los alumnos tienen perspectivas diferentes de la vida, sus necesidades son otras, estos puntos de vista los tienen por su contexto, las demandas de su comunidad, etc. lo mismo pasa a nivel escolar si bien las estructuras organizacionales son las mismas los actores no lo son, lo que hace de igual manera como en las aulas implementar estrategias diferentes.

No todas las estrategias para hacer funcionar una escuela pueden ser aplicadas se manera idéntica José Maria Garduño nos habla acerca de la importancia de la descentralización de la educación, menciona que *“José Vasconcelos planteaba consejos en su proyecto de la creación de la Secretaría de educación publica a nivel Nacional, estatal y municipal los cuales tendrían como función el gobierno de los centros escolares, Lamentablemente, el proyecto final de la creación de ese organismo no incluyo su idea”*<sup>1</sup>

Lo que fue un gran error, ya que como podemos ver desde entonces se pensaba que no todos los centros de educación tienen las mismas necesidades. Que se necesitan estrategias diferentes para responder a las diversas problemáticas, lo que hace pensar que si se hubiese tomado en cuenta estos puntos no se tendrían tal vez las problemáticas que se tienen ahora o por lo menos serian menos y no ha nivel nacional.

---

<sup>1</sup> Rivera Morales, Alicia, Lucia Ferrero (compiladoras). *“Organización, gestión y dirección de instituciones educativas”*. Reflexiones y Propuestas. México 2006 UPN Pág. 74

Cuando se está integrando una escuela es importante pensar en el contexto que la rodea, no podemos construir una gestión sin tomar en cuenta el medio social, ya que forma parte de la educación y será la respuesta a las demandas que la comunidad exprese, a esto es a lo que Vasconcelos se refería, si bien esencialmente son los consejos, son a los que actualmente se les llama TGA (Talleres Generales de Actualización), que tienen como objetivo el ser un punto de reunión donde se discutan las problemáticas escolares, pero finalmente quedan en eso, en una discusión y las soluciones son pocas, la intención debe ser si bien plantear las problemáticas, pero también proponer estrategias de acción sobre estas. Al realizar este tipo de trabajo lo que se obtiene como resultado es proyecto a nivel general, mismo que debe de ser adaptado a las necesidades de cada lugar o bien modificado sin perder de vista el objetivo primordial que es la educación.

Un modo de organizar a la escuela, es por medio de la gestión escolar, ya que ésta, nos permitirá visualizar los objetivos a seguir. El estudiar la escuela como un todo, no es fácil, para eso que se tienen que buscar vías, que nos permitan clasificar problemáticas y así poder encontrar el destino exacto donde queremos lograr los cambios.

La gestión escolar necesariamente debe ser abordada desde cuatro dimensiones (Organizacional, Comunitaria, administrativa, pedagógica), ya que, no podemos analizarla como un todo por la complejidad de ésta, decimos que tiene relevancia examinarla en dimensiones, por ser una manera sencilla y eficaz de encontrar las deficiencias que se van presentando en el contorno escolar; recordemos que aunque la teoría nos establece posibles opciones de solución, no siempre son aplicables, lo que deja a ésta, solo para poder realizar un análisis de lo que está pasando en nuestro medio educativo y poder armar soluciones a éstas fallas.

*Pilar Pozner nos dice que existen dimensiones educativas desde las cuales el directivo escolar puede operar su gestión escolar, estas son<sup>2</sup>:*

---

<sup>2</sup> Pozner Pilar de Weinberg “el directivo como gestor de aprendizajes escolares” Buenos Aires 2000. AIQUE. Pág. 72-74

### *La dimensión pedagógico escolar*

- *La dimensión comunitaria*
- *La dimensión administrativa-financiera*
- *La dimensión organizacional-operativa*

Las dimensiones nos permiten visualizar la organización que se está llevando a cabo en la centro educativo, ya sea primaria, secundaria, preparatoria, etc. y los elementos que componen a cada una de ellas.

Es importante que nos esforcemos en entender en dimensiones a la gestión, ya que en la actualidad es el objetivo que la SEP (Secretaría de Educación Pública) se ha planteado, es decir tiene el objetivo de que cada escuela tenga un modelo de gestión con la finalidad de responder a las necesidades que tiene su plantel escolar, esto se menciona porque en el año 2006 se circularon oficios en el nivel secundaria invitando a docentes a trabajar en un tipo de gestión estratégico dejándole a estos un ramillete de preguntas como: ¿A que se refieren?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Quiénes tienen que hacerlo?, ¿Por qué es importante?, ¿Cómo empezar?, anteriormente sólo le daban una gran importancia a lo que era el proyecto escolar, sin dar importancia a la gestión, sólo era un trámite y por éste motivo no se le dio la importancia que debía tener lo que provocó que la gestión fuera quedando como un término administrativo empresarial. En los últimos años se ha planteado éste concepto que día con día toma mayor fuerza, pero que para muchos el concepto queda ambiguo.

Por tal motivo se refuerzan cada vez más los cursos de capacitación, en los que se abordan, todas estas tendencias, pero la realidad en la práctica es otra, ya que muchos docentes se resisten al cambio, quizás sea necesario asesoramiento pedagógico de personal externo a la institución que esté capacitado y familiarizado con los avances en el campo de la organización y gestión escolar para poder brindar u asesoramiento al personal que esté inmerso en la escuela.

Si para un docente que ha venido trabajando durante años de una manera, cambiar su rutina de clase le es difícil, imaginemos que para cambiar todo un sistema que ha venido repitiendo año con año, su forma de organización a nivel institución y si a esto le agregamos, que no se le enseña a la escuela a lograr esos cambios, pues el trabajo es aún mas difícil.

Por este motivo el análisis de la realidad escolar se debe realizar en dimensiones, de ésta manera, se facilitará detectar donde pueden desarrollarse planes de intervención y en un primer momento los objetivos, los cuales deben de ser siempre pensando en el fin común a nivel macro de la educación que es formar el hombre que necesita la sociedad.

Es importante considerar el apoyo de un agente externo que pueda facilitar estos cambios. Siempre es necesario realizar proyectos innovadores para el mejor funcionamiento institucional pero como ya hemos mencionado se necesitara de técnicos pedagógicos, que puedan apoyar estos cambios, sin embargo esto no es una condición para poder alcanzar las metas necesarias de la educación básica.

Para poder saber que es lo que exactamente vamos a indagar, debemos tener claro a que nos referimos en un primer momento con gestión para posteriormente entender a la gestión escolar. Y no caer en ideas confusas de lo que se quiere expresar o manejar términos empresariales que si bien tienen su importancia, en el medio empresarial, en el medio educativo toman una connotación muy diferente.

## 1.1 CONCEPTO DE GESTIÓN ESCOLAR

Desde una perspectiva tradicional en la que se resalta el autoritarismo Weber menciona, que el papel del director es el de un apersona autoritaria y relacionándolo con la gestión y la organización es concebida, como un medio de control. Aquí es donde se tiene que definir qué tipo de control.

Existen diferentes concepciones, actualmente se ve éste papel, como el trabajo en equipo, es decir el director sólo representa a un equipo de trabajo, ya que las decisiones y obligaciones no son únicamente de él, si no que se comparten con

todos los actores de la institución por lo que el director regula, controla decisiones, estandariza, porque lo que se desea es prevenir el error y dirigir.

*“Por un lado reconocer y corregir el error (como desvió de los objetivos), pero también flexibilizar a la organización facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas, una organización flexible y heterodirigida, que no sólo acepta el desafío del entorno, sino que es capaz de aprovecharse de él, como motor de la transformación institucional.”<sup>3</sup>*

Sin embargo, a la escuela no se le puede ver como una empresa, ya que ésta produce productos, en el caso de la escuela aunque es muy similar, en ella se trabaja con seres humanos, en la cuales los errores pueden ser constantes e impredecibles y se tiene siempre como resultado la formación de un ciudadano.

En el ámbito educativo el concepto de gestión es muy amplio y por tal motivo, diversos autores nos hablan de tipos de gestión como Alfiz, Cassasus, García Requena, por mencionar algunos, teóricamente podemos encontrar demasiada información lo importante aquí, sería llevar esta teoría al análisis de la práctica directiva y organizacional

El término de gestión escolar, como ya se había mencionado, proviene del ámbito empresarial, se relaciona con la gerencia y consiste fundamentalmente en coordinar los esfuerzos del personal en combinación con los recursos materiales y financieros necesarios, para lograr los objetivos de la institución y de alcanzar su cumplimiento.

También es concebida *“como aquella que garantiza decisiones eficaces y de calidad para el mejoramiento en la educación”*.<sup>4</sup> Por ende una mejor imagen institucional” o como el motor que hace girar a cualquier institución, ya que la manera en que se lleve a cabo depende el buen funcionamiento de la misma.

Otra definición que podemos encontrar es, que es vista como el conjunto de acciones entrelazadas que emprende el equipo directivo en una escuela, para

---

<sup>3</sup> Aguerro, Inés *“La escuela como organización inteligente”* Buenos Aires 1996. Troquel, Pág.30

<sup>4</sup> Pozner Pilar de Weinberg *“El directivo como gestor de aprendizajes escolares”* Buenos Aires 2000 AIQUE. Pág. 8

promover y posibilitar relaciones de trabajo, de igual manera facilitará la comunicación con la comunidad educativa tomando siempre en cuenta el proyecto de la escuela, ya que es la herramienta para la gestión escolar, que define el contexto de cada unidad educativa y de acuerdo con el proyecto nacional, una opción de valores, intenciones y objetivos a partir de su situación específica.

*“El objetivo primordial de la gestión es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los jóvenes y su desarrollo es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa”.*<sup>5</sup>

Existe una gran necesidad de estudiar y reflexionar a la gestión, ya que es la manera en la que se pueden lograr los cambios significativos en el sector educativo, se tienen herramientas en la teoría que nos brindan los elementos en la práctica que nos ayudaran a avanzar en el trabajo educativo, en el cual se ven involucrados todos los actores de la escuela especialmente directivos y docentes por ser ellos quienes ejecutan las acciones acordadas para tener los cambios o alcanzar las metas fijadas.

El perfil concreto del quehacer de la gestión educativa se resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción.

Es conveniente construir un modelo de gestión en la institución pensando y analizando las cuatro dimensiones de la educación, de éste modo se nos permite observar de mejor manera la organización y el orden de ésta.

Finalmente cuando hablamos de gestión escolar, hablamos de un protagonismo en la cual intervienen valores-intenciones-objetivos, los cuales se verán reflejados en un proyecto que se someterá a evaluaciones y modificaciones que se realizarán de manera conjunta, esta nos habla de su cultura la cual tendrá una identidad y no tiene que variar de lo que está proyectando la escuela hacia su contexto.

---

<sup>5</sup> Ibíd. Pág. 71



## 1.2 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR

Como se mencionó anteriormente la gestión escolar tiene cuatro dimensiones que se trabajan en conjunto para el mejoramiento escolar.

Se tomaron las definiciones de Filomena García Requena y Pilar Pozner en relación a las dimensiones:

- La dimensión pedagógico-escolar: Es en ésta dimensión es donde se le da prioridad a lo pedagógico, es decir aquí se plantean los objetivos a nivel aula, para poder dar respuesta a las demandas sociales, para lo cual se utiliza como herramienta la programación (planeación) de los docentes.
- La dimensión comunitaria: Como su nombre la señala son los vínculos que se logran construir entre la escuela y la comunidad que rodea a esta, específicamente es la participación activa, como la de los padres de familia con docentes, docentes-alumnos, docentes-directivos, docentes-docentes, etc. Es decir es la cultura del lugar y es importante identificarla porque en ella se reflejan: los comportamientos, valores, costumbres que se van construyendo en la escuela y por ende toda comunidad tiene un tipo el tipo cultura.
- La dimensión administrativa-financiera: En ella vamos a encontrar la organización de recursos materiales y humanos con los que cuenta la escuela y si no existieran, también ésta es la encargada de buscarlos, regularmente en ésta dimensión el director escolar tiene mucha presencia, pero solo de manera formal a esto nos referimos a que tiene una jerarquía oficial para el sistema, es el máximo representante del centro educativo lo que no significa que recaiga en el toda la responsabilidad de lo que suceda en la unidad educativa.
- La dimensión organizacional-operativa: Esta dimensión es el soporte de las 3 anteriores, es en ésta donde el director escolar, desde nuestro punto de vista tiene un papel real y fuerte, ya que en ésta tiene que demostrar sus habilidades y conocimientos para hacer funcionar a la escuela por ser

donde organizan y operan todas las herramientas existentes, así como sus recursos para el funcionamiento eficaz de la unidad escolar.

### 1.2.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICO DIDÁCTICA

En ésta dimensión vamos encontrar las concepciones de enseñanza-aprendizaje que se tiene del alumno, se conoce mejor el currículo explícito e implícito se sabe cómo se desarrollan y se piensan.

Ésta dimensión se refiere específicamente del trabajo que realiza el docente en el aula de clase, en la que el mismo docente debe de tomar en cuenta las necesidades de su grupo y cómo responder a ellas, pero todas estas son de tipo pedagógico, como son la reprobación en un primer momento.

El docente tiene la obligación de hacer una exploración de cómo está su grupo esto es porque, le permitirá diseñar las líneas de acción que ejecutará con los alumnos, las cuales deben de estar diseñadas y plasmadas en la planeación docente para no recurrir en la improvisación, de igual manera ésta planeación le permite al equipo directivo ( orientadores y director) conocer lo que el docente está realizando, porque los tiempos quizás no les permiten estar de manera presencial y si llegan a estar, cuando se presenten a observar ellos ya conocen un referente del grupo, el mismo docente hará mas fácil su trabajo, si realiza su planeación.

Esto les servirá al equipo de conducción el poder sugerir al docente en su práctica y conocer a su población escolar.

#### Planeación docente

Se conoce cuál es el sentido de la práctica, es decir el docente sabe por qué y cómo hace su práctica dentro del aula.

El profesorado destinado en el establecimiento escolar, es por así decirlo, el motor generador de las iniciativas pedagógicas que diariamente se verán plasmadas en las aulas, a través de la reflexión, la puesta en común, el intercambio de experiencias y preparación de trabajo personal y colectivo.

De igual manera, se conoce el mismo, a sus compañeros, sabe qué concepción pedagógica quiere manejar.

Decimos que en la planeación del maestro, porque es donde encontramos la forma de trabajo del profesor, lo que él pretende, cómo lo va hacer, como se plantea lograr sus objetivos, es una manera de concebir de mejor manera sus tareas para la institución y la misma sociedad estos objetivos y actividades que se planean siempre deben de partir de la visión y misión institucional

Se dice que la planeación o programación es el conjunto de procedimientos y técnicas que permiten establecer, relacionar y concretar cronológicamente, espacialmente, técnicamente el conjunto de actuaciones dirigidas, el logro de determinadas metas, que es lo que normalmente conocemos como los planes de clase que tiene cada maestro.

Estos planes o programaciones parten primeramente de la asignatura, después de las necesidades del grupo con relación a la asignatura, los aspectos a considerar son: plantear las necesidades y prioridades del grupo, los profesores plantean sus objetivos generales y específicos, describe las estrategias, dinámicas que llevará a cabo, para alcanzar estos objetivos, es por eso que antes de planificar el profesor debe plantearse claramente las necesidades de su grupo.

Si realizan su diagnostico previo y posteriormente su programación podemos darnos cuenta que en esta dimensión recae el propósito principal, que es brindar enseñanza y plantear posibles resultados que en caso de no obtenerlos podemos realizar modificaciones emergentes y no dar soluciones improvisadas, es decir poder prever resultados y plantear soluciones a estos posibles errores.

*“La dimensión pedagógica didáctica es la que se encarga de que las practicas pedagógicas se lleven a cabo acorde a los objetivos fijados. Las prácticas pedagógicas pueden entenderse como aquellas mediante las cuales los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento. Están estrechamente vinculadas con la transposición didáctica”<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Frigerio Graciela “Las instituciones educativas cara y ceca” Buenos Aires 1992 pp. 69-70

En ésta dimensión el papel del director es clave, ya que es él, quien como persona que representa la escuela debe de estar pendiente de que se cumplan los objetivos planteados en la programación, Se debe estar siempre pendiente de lugares clave como el salón de clases, los laboratorios, la biblioteca todos aquellos lugares donde se lleven a cabo en específico prácticas pedagógicas, también es una manera de trabajar en conjunto con docentes, porque se puede observar como agente externo al aula de clase claro siempre respetando la individualidad y subcultura del salón de clases.

En las prácticas pedagógicas encontraremos esta relación de alumno, docente, y objeto de conocimiento para lo cual se requiere actitud y coherencia con las demandas sociales e institucionales.

### 1.2.2 DIMENSIÓN COMUNITARIA

Ésta dimensión es donde encontraremos la identidad de la escuela, ya que podemos visualizar de manera evidente la:

- La historia de la escuela
- La cultura de la escuela
- El clima de la escuela

Así mismo se comprenden muchísimas situaciones con la escuela, la cultura de la misma, no es más que un reflejo de lo que se está viviendo a su alrededor es imposible pensar que, aunque la escuela tenga como objetivo formar un buen ciudadano, si el contexto me da un ambiente hostil, lo pueda alcanzar por otro lado si el lugar donde se encuentra la escuela tiene costumbres, creencias, tradiciones, etc., el centro educativo también tiene que adaptarse a éstas.

El contexto en relación con la escuela.

La institución escolar siempre va ser parte de una sociedad no puede ser una organización ajena o aislada, la humanidad y las instituciones educativas tienen una estrecha relación, la escuela es quien atiende las demandas sociales que

surgen a un nivel nacional incluso internacional, sobre todo en estos tiempos de globalización.

Cada etapa que surge en nuestra sociedad tiene necesidades diferentes, a las cuales hay que atender. Cada época nos demanda un tipo de hombre, la escuela es la encargada de tratar de responder y formar a este tipo de hombre socialmente aceptado.

Por lo tanto el conocer el espacio donde se va a trabajar y sobre todo donde se va a proponer una nueva forma de trabajo, es esencial porque si vamos a proponer el trabajar en conjunto para formar un buen técnico cuando la escuela está situada en un ambiente rural, como que no tendría lógica, al igual el conocer al tipo de personas del lugar es importante, regularmente los maestros de los centros educativos son personas que viven cerca, por lo que la cultura social se ve inmersa en la escuela y hasta por los mismos padres de familia y alumnos el conocer el contexto me permite prever hasta los posibles conflictos que pueden surgir, esos que puedan afectar el trabajo dentro de la institución.

En la actualidad hablar de trabajo en equipo es muy común, pero ¿como hacerlo cuando nuestro medio en el que nos desenvolvemos es difícil? Aunque las situaciones sean difíciles como elemento de la instituciones, se deben de buscar opciones y no colocarse en posiciones de desinterés, existen comunidades que están limitadas en todos los aspectos como los económicos, que es uno de los principales problemas en México, sin embargo han encontrado los recursos para salir adelante con sus objetivos, por ésta razón es importante conocer el medio social en el que se desenvuelve la escuela.

La escuela no es un mundo aparte de la colonia en donde está, ni la colonia del municipio, ni el municipio del estado, etc.

*“contexto de pauperización del oficio de enseñar en condiciones laborales deficientes, con escasos medios y recurso, y políticas económicas privatizantes, restrictivas y con marcado acento en el resultado y en los conocimientos*

*instrumentales, dejando en ultimo lugar la formación del ciudadano acerca de sus derechos de la justicia y de la equidad”<sup>7</sup>*

Por este objetivo se ha estado fomentando el trabajo colaborativo para poder llevar las problemáticas hacia la mejor solución y compartir responsabilidades y no dejar a una sola persona la gran responsabilidad de edificar una escuela, al hablar de construir no pensemos en los muros, las instalaciones más bien es esa estructura invisible que realizan los padres de familia, docentes, directivos, alumnos y personal de apoyo de las instituciones, siempre con el objetivo de ser mejores, dar resultados que se verán reflejados en su vida cotidiana.

Debemos tener siempre presente que debe existir una comunicación entre las cuatro dimensiones educativas, ya que no se puede trabajar de manera individual, se debe de fomentar el trabajo colaborativo.

Es cierto que la sociedad es un sistema complejo pero se hará mas complejo si no nos enseñamos a trabajar de manera colaborativa, de ésta forma se evitara conflictos posteriores y desorganización.

No podemos generalizar las acciones a tomar, ya que como se mencionó anteriormente la escuela está inmersa en la sociedad y no puede separarse ni tampoco generalizarse con otras instituciones.

La cultura en la escuela

Entender el concepto de cultura es importante para poder analizar el comportamiento escolar, ya que ésta es la cual nos podrá definir y dar una identidad.

La UNESCO, en 1982, declaró

*..”.Que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se*

---

<sup>7</sup> Op cit 1992 Pág.12

*reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”<sup>8</sup>*

Se pueden encontrar diversas concepciones sobre la cultura a continuación citaremos las cuales creemos que son para nosotras las más claras definiciones de ésta:

*La 'cultura' es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestirse, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista podríamos decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.<sup>9</sup>*

*Bell, define la cultura como “un proceso continuo de sustentación de una identidad mediante la coherencia lograda por un consistente punto de vista estético, una concepción moral del yo y un estilo de vida que exhibe esas concepciones en los objetos que adornan a nuestro hogar y a nosotros mismos, y en el gusto que expresa esos puntos de vista.” Mientras que para Inglehart la cultura se entiende como: “los valores, las creencias, las capacidades y la seriedad de los miembros de una sociedad determinada.”<sup>10</sup>*

Por lo tanto cultura es la vinculación de valores, costumbres, habilidades que se desarrollan en un medio con la finalidad de obtener una identidad. De manera sencilla así lo entendemos la pregunta aquí es como debemos entenderla a nivel institucional.

*“Los conceptos de “clima” y “cultura” suelen asociarse en el análisis, Consideradas las influencias, variables y dimensiones que comparten. Coronel, López y Sánchez (1.994), analizando los dos conceptos como ámbitos propios de la organización escolar, coinciden con Hoy y Tarter (1.993) para atribuir a la cultura el conjunto de*

---

<sup>8</sup> On line: Enciclopedia Wikipedia “Cultura” Enero 2007

<sup>9</sup> On line: Enciclopedia Wikipedia “Cultura”.Enero 2007

<sup>10</sup> On line: Hugo Jaime Martínez Casanova “Concepto de cultura” Enero2007

*asunciones e ideologías compartidas; en tanto que el clima se establece en función de las percepciones de los sujetos sobre el conjunto de los miembros de la organización. Bolívar (1.993), acudiendo a la antropología, caracteriza la cultura como un conjunto de normas y reglas que configuran un modo de vida propio; o, más etnográficamente, un conjunto de ordenamientos, patrones y símbolos, internamente relacionados, que dan coherencia a un grupo, institución o sociedad. El propio Bolívar, para centrar la entidad del concepto, reproduce una sistematización de Schein (1.990) que define la cultura a partir de una seriación de atributos: “cultura puede ser definida como unas pautas de asunciones básicas, inventadas o desarrolladas por un determinado grupo, en el curso de su aprendizaje sobre cómo hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto, deben ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar, y sentir en relación a estos problemas”<sup>11</sup>*

Como podemos ver, definir la cultura institucional es más que dar un concepto, es analizar lo que se puede lograr pensando en una cultura, ya que se tiene que enseñar a los docentes a construir una cultura en pro de una imagen positiva, que se van a vincular códigos, costumbres, reglas, que en éste caso son pensadas en el aprendizaje del alumno mismo nuestro comportamiento puede decir más que lo podemos decir con palabras.

Sabemos que cada institución es única, sus docentes, alumnos, padres de familia, directivos, etc. forman su propia cultura institucional y para poder definirla tendríamos que analizar los tipos de cultura existentes aquí es donde la convivencia del directivo, alumnos, padres de familia, etc. nos van a reproducir a ésta.

Agregamos el siguiente cuadro porque creemos pertinente explicar los tipos de cultura según Armengol (1999), a partir de Bolívar (1993) y Hargreaves, McMillan y Wignall (1992).

---

<sup>11</sup>On line: portal de educación: opciones de maestros en Enero 2007



El situar a una institución en uno de estos modelos es difícil porque, a lo mejor se tienen características de una columna y de otra, lo importante a resaltar, no es a donde me ubicó sino más bien cuál es la que más nos conviene como institución y pensar como lograr para dar como producto el proyecto institucional en la cual se ven involucrados todos estos aspectos positivos para obtener una buena imagen institucional en nuestro contexto.

### Tipos de cultura existentes en el ámbito educativo

	CULTURA INDIVIDUALISTA	CULTURA FRAGMENTADA	CULTURA DE COORDINACION	CULTURA COLABORATIVA
FINALIDADES VALORES	Falta de valores institucionales comunes y abundancia de actividades individuales cada cual actúa según su propio criterio	Los valores del centro son individuales y de subgrupos y actúan de forma en común	Valores institucionales aceptados por la mayoría aunque esta aceptación a veces surge por presiones que reciben los miembros	Valores institucionales aceptados y compartidos por prácticamente todos. Las acciones que estos realizan tienen coherencia con todos los valores
CURRICULUM	El profesorado planifica individualmente sus enseñanzas	El profesorado llega a acuerdos sobre temas organizativos y puntuales y no se abordan aspectos internos en la enseñanza de forma generalizada.	El profesorado forma grupos de trabajo para abordar tareas concretas. La perspectiva es a corto plazo con poca reflexión	El profesorado reflexiona, planifica, prepara y evalúa conjuntamente todos los aspectos del currículum.
ASIGNACION DE TAREAS	Distribución por materias niveles, áreas y/o departamentos de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.	Hay unas normas implícitas que sirven para asignar a cada profesor a una tarea concreta	La dirección del centro realiza una prospección y asigna a cada profesor a la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales	El claustro decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas que se han de realizar y se asumen tranquilamente.
INTERVENCION EN LA DINAMICA DE TRABAJO	La intervención voluntaria de los miembros en la dinámica del centro es prácticamente nula. Trabajo privado en las aulas. Se comparten pocos espacios y tiempos	Intervención en la dinámica del centro en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza	Las intervenciones voluntarias del profesorado para alcanzar los objetivos del centro son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas	Intervención activa y voluntaria de los miembros por conseguir los objetivos fijados por el centro. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación
INTERACCION ENTRE PROFESIONALES	Pasividad general y falta de comunicación. Soledad profesional. Interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales	El centro se encuentra dividido en subgrupos con pocos elementos en común. Baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos	Entre el profesorado hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas	Hay una interacción positiva asumida colectivamente a través del compromiso de sus miembros.  Sentido de comunidad y apoyo mutuo.
GESTION DE DIRECTIVOS	La dirección actúa según su propio plan de trabajo. Normalmente gestiona con las personas individualmente su aportación a la institución	La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos y en algunos casos compartido. Se confía en quien hace agradable la convivencia	Hay propuestas colectivas e individuales. La llave del éxito reside en la preparación de todos los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupos	La dirección promueve un plan de trabajo colectivo. Las responsabilidades son compartidas y todos se apoyan. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.
COORDINACION PEDAGOGICA	La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación, no hay comunicación.	Las reuniones acaban igual que como empiezan, con resultados pobres o contradicciones. Se habla sobre todo de los alumnos y del trasfondo familiar	La coordinación es rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. Los profesores hablan de sus experiencias de enseñanza en el aula	Hay una coordinación real en las decisiones a través de sistemas variados. Se trabaja en equipo. Los profesores cambian frecuentemente ideas y experiencias.
INNOVACIONES	No existe la costumbre de impulsar innovaciones	Las resistencias que provocan las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del estatus quo.	Hay innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos un grupo más activo arrastra a otro menos activo. Los cambios son poco	El intercambio adecuado entre las demandas extensas y la realidad interna hace del centro una organización innovadora

		Normalmente hay pocas iniciativas de cambio.	estables.	
CONFLICTO	El profesorado no percibe la existencia de problemas y por lo tanto no siente la necesidad de resolverlos.	El profesorado no afronta las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos	Aunque el profesorado percibe las discrepancias a menudo prefiere no intervenir y esperar a que el tiempo lo solucione.	El profesorado percibe de forma natural las discrepancias existentes introduciendo soluciones que a menudo supone mejoras.
FORMACION DEL PROFESORADO	La formación está ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse	Hay una formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo	La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución	El aprendizaje profesional es compartido. la formación está basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo
CLIMA	El profesorado se pasa el día protestando sobre su trabajo solo desea marchar lo más pronto posible	Hay una actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y del centro aunque se mantiene una cordialidad formal.	El profesorado adopta una actitud positiva con su grupo. aunque puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos	El profesorado adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización <sup>12</sup>

Cuando se obtiene una comprensión de lo que es el contexto escolar, el medio que rodea el contexto escolar, y el tipo de cultura que se va a desarrollar, debe también de pensar en cómo podemos lograr los objetivos planteados en decir mientras que ésta dimensión se ocupa de las relaciones personales que se van a dar entre los actores de la unidad escolar otra debe de encargarse de administrar, buscar esas vías de financiamiento para poder tener buenos recursos o los que se tengan darles una viabilidad correcta.

Por lo que es importante también tomar en cuenta la cultura escolar y la propia cultura de los actores de la institución, ya que es difícil no pensar en cultura cuando hablamos de gestión donde se ven inmersos tantos intereses principalmente el social que podemos ver reflejado desde la visión escolar.

Entendamos como cultura escolar aquella que hace única a una institución es decir:

Aquellos aprendizajes que se dan dentro de la institución escolar, las pautas de relaciones que se establecen así como, los significados y comportamientos.

Cualquier centro educativo que aspire a transformarse positivamente debe ser consciente de que las mudanzas que han de afectar a la cultura. Estamos de acuerdo con:

<sup>12</sup> Álvarez Manuel “Liderazgo y organizaciones que aprenden” III Congreso Internacional sobre Dirección de centros educativos Universidad Deusto 2000 Pág. 98

*“Cuando señala que, aún cuando los cambios educativos se prescriban o legislen, se quedarán en retórica o en mero maquillaje si no se acompañan de modificaciones culturales.”<sup>13</sup>*

Estás modificaciones deben de ser en

- Sus normas
- Mitos
- Lenguajes y comunicación
- Valores

Bien es cierto que las normas sociales no las podemos cambiar, ni los valores, ni los mitos y mucho menos el lenguaje de comunicación que tengan pero si podemos tomarlas, adaptarlas con la escuela, para que sus acciones no sean líneas de acción incoherentes con lo que quiero obtener y no provocar conflictos con los actores externos que en éste caso son los padres de familia.

### 1.2.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

La administrativa se encarga:

.Administrar que es proveer las acciones de hacen posible la gobernabilidad de la institución o que es lo mismo, lo que permite que la institución transite por los caminos que se han trazado

Toda institución educativa necesita una acción organizadora que facilite, garantice un adecuado funcionamiento que contribuya a la consecución de los objetivos de la misma.

El papel de la administración

El término administración, entendemos que ha sido mal interpretado, se le asocia la mayoría de las veces con el trabajo engorroso (burocrático), refiriéndonos a realizar oficios y atender las demandas de la supervisión que en muchas ocasiones son requerimientos que se dan sin previo aviso, desde nuestro punto

---

<sup>13</sup> Bolívar *Antonio* “Reestructurar o en cultural izar la cultura organizativa como factor resistente al cambio “en Cómo mejorar los Centros Educativos”, Madrid, 1999 Pág. 201-216

de vista que carece de razón de ser y funcionalidad, es por ello muy importante remontarnos a su significado en latín “ministare”(es cuidar, regir, proveer lo necesario, aplicar y suministrar), para poder entender lo importante que es la dimensión administrativa.

*“Es la que se encarga de cumplir con todos los tramites que exige la supervisión, con el fin de que la escuela cumpla con su función en la transmisión y producción de conocimientos socialmente válidos. Esta dimensión debe ser coherente y facilitadora de los propósitos pedagógicos del establecimiento”<sup>14</sup>*

Resulta de suma importancia conocer la razón de ser de cada uno de éstos trámites para poder lograr un mayor aprovechamiento y síntesis de ellos, hecho que nos llevará a comprender y resolver mejor los problemas que se presenten, ya que en la medida en que dichas gestiones se encuentren cubiertas, dependerá el funcionamiento de la escuela estos trámites pueden clasificarse:

- Pedagógicos:
- Sanitarios
- Administración del personal
- Evaluación y seguimiento de docentes, legajos, historial laboral, currículo.
- Seguimiento de trabajo con docentes
- Habilitación y supervisión.

El director es el representante de la unidad escolar ante organismos gubernamentales, así mismo es quien en un primer momento asume las consecuencias y proporciona soluciones de los actos que ocurran en éste centro, no vayamos a confundir aquí una jerarquía con la dirección de escuela, ya que a pesar de ser el primer actor y quien comunique estrategias, no significa que tenga que pensarlas y mucho menos llevarlas a cabo.

---

<sup>14</sup> Alfiz Irene *“el Proyecto Educativo Propuestas para un diseño colectivo”* Buenos Aires 1997 AIQUE.

Es una realidad que en la mayoría de escuelas mexicanas se dedican a gran parte del tiempo al cumplimiento de dichos trámites, hecho que de alguna forma limita el trabajo del directivo escolar. Esto sucede porque al trámite se le observa aislado de su objetivo es decir se realiza pensando solamente en su cumplimiento y rectitud sin pensar en su funcionalidad y los beneficios que este trae consigo.

Este tipo de afirmaciones se construyen a partir de los mismos comentarios de directivos, cuando se platica con ellos su principal problema es ese, el cúmulo de trabajo administrativo que lo limita en otros quehaceres escolares

Como podemos ver, en ésta dimensión encontramos los aspectos burocráticos que si bien no son los más importantes, estos son necesarios, porque es donde se encuentra la obtención de los recursos materiales y por otro lado es la comunicación que establece el sistema SEP con los centros escolares.

En realidad en la dimensión administrativa encontramos al director como un elemento mas de comunicación con el sistema, son los llenados de formatos, gestiones políticas institucionales manejando los medios y recursos tanto materiales como humanos con apoyo en algunos casos de orientadores o personal administrativo como son las secretarias.

La función del director en la dimensión administrativa

El ejercicio de la función directiva se concentra en un primer momento en la atención de asuntos de orden administrativa.

Por lo tanto tomando en cuenta la concepción de la función del director según Gairín es:

*“el director es el responsable de la gestión general y funcionamiento del centro, en particular de su actividad docente, actuando de conformidad con los directrices emanadas del órgano máximo de representación”<sup>15</sup>*

Entendiendo, así la función del director como organizar aquellos recursos humanos y materiales de acuerdo a una política educativa nacional.

---

<sup>15</sup> Gairín J y Villa A. “Los equipos directivos de los centros docentes” Mensajero S.A. Bilbao. Pág. 48-51.

#### 1.2.4. DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL:

Ésta dimensión es de suma importancia, ya que como nos dice Pilar Pozner *“constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento.”*<sup>16</sup>

La relación de la Organización con la Gestión escolar.

Para definir ambos términos tomamos las siguientes definiciones:

*“Las personas que trabajan en un organización son elementos que forman parte de su estructura y como tales se incorporan a lo que Owens (1976:84) llamó el “andamiaje de roles” de la organización. Este andamiaje de roles existe tanto si la organización tiene una estructura rígida como la laxa. Unos roles, en suma, que los miembros de la organización deberán asumir críticamente y desempeñar comprometiéndose con ellos de manera solidaria.”*<sup>17</sup>

*La gestión es el conjunto de acciones, relacionadas entre si, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa...su desafío por lo tanto es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.*<sup>18</sup>

Por ello la gestión escolar es:

- *Interviene sobre la globalidad de la institución*
- *Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa*
- *Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonismo del cambio educativo*

---

<sup>16</sup> Op cit 2000 Pág.73

<sup>17</sup> Antunez Serafín *“La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización”* en Claves para la Organización de los Centros Escolares (hacia una gestión participativa y autónoma) 3ª Ed. Barcelona, ICE-Universidad de Barcelona/Horsori (cuadernos de educación) Pág. 13

<sup>18</sup> Op cit 2000 Pág.142

- *Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.*<sup>19</sup>

Partiendo de ambos términos, podemos ver que podríamos caer en un error al decir que gestión y organización son cosas similares y aunque lo pareciera no es así, ya que la organización son las acciones que se llevarán a cabo por parte de los actores, que en éste caso son la asignación de roles que cada uno de los miembros desempeñará en el centro educativo.

También podemos ver que en ésta organización los integrantes del equipo deben de estar de manera voluntaria, para poder construir una estructura firme, se realizaran acciones en conjunto lo que implica el compromiso, trabajo, y la destinación de tiempos que deben proporcionar en el proyecto escolar que es donde se plasman de manera formal éstas comisiones.

Por otro lado la gestión articula las 4 dimensiones (la pedagógica-didáctica, comunitaria, administrativa-financiera y organizacional-operativa), ese es su cometido el supervisar y dirigir el funcionamiento de las mismas.

Lo que significa que la gestión, es el trabajo conjunto de las dimensiones la implicación del todo, ya que es un protagonismo en la que se plantean los objetivos y se ven estos con una intencionalidad, busca los medios para lograrlos teniendo como herramienta el proyecto, se plantean soluciones a las problemáticas existentes, también se puede visualizar la cultura la forma de trabajo a desempeñar, todo esto permite llevar a cabo una evaluación constante a nivel institucional para poder generar cambios.

Lo que implica un trabajo en conjunto por lo que es importante poder implementar una forma de trabajo que obviamente no puede individualista lo que da paso al trabajo colaborativo.

---

<sup>19</sup> García Requena Filomena “Organización Escolar y Gestión de centros educativos” ALJIBE 1997 Pág. 118-124

## Trabajo colaborativo

El trabajo colaborativo es entendido, como aquel que se lleva en conjunto donde existen intereses en comunes, de igual manera se toman decisiones, es como verse en familia, comunicar inquietudes, problemáticas, soluciones.

Tiene que ver mucho los valores que se desempeñen en la escuela, en éste tipo de cultura; el docente reflexiona y evalúa conjuntamente, deciden y motivan al colega que puede desempeñar mejor diferentes roles no son obligados a trabajar es decir su cooperación es voluntaria predomina el apoyo mutuo.

El directivo es visto sólo como coordinador, animador y gestor, la comunicación es real, y las soluciones que se plantea, casi siempre son efectivas para las mejoras institucionales, ya que son pensadas como grupo lo proporciona una motivación todo esto nos lleva a una calidad en la organización.

\*Ésta concepción es tomada del cuadro de los tipos de cultura.

## El papel de los profesores en la organización

Sabemos que las habilidades a desarrollar son demasiadas, es por eso que también debemos de tener bien en claro lo que es un profesor, sus obligaciones y derechos a desarrollar, si es bien cierto que la responsabilidad de los resultados que se produzcan en la escuela, en la primera persona en la que recaerá es en el directivo, sin embargo, no es sólo su responsabilidad, el mal funcionamiento de ésta, ya que hay mas actores inmersos en ella y estamos hablando de los profesores.

*“Los derechos son facultades y capacidades que el ordenamiento legal pone a nuestra disposición para que se puedan desempeñar libremente, mediante las opciones oportunas”<sup>20</sup>*

Los profesores son importantes, ya que desarrollan junto con el equipo directivo el Proyecto Anual es importante resaltar éste trabajo porque es la base de toda la institución como ya se había mencionado antes, es importante que los docentes

---

<sup>20</sup> García Requena Filomena “Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos” ALJIBE Pág.118-124.



aprendan a trabajar y construir su forma de trabajo en la que la distribución de obligaciones o deberes sean repartidos equitativamente, no podemos dejar toda la responsabilidad hacia una sola persona por ser un centro complejo específicamente, hablamos de la importancia de desarrollar el trabajo colaborativo en la escuela el cual sabemos que no es fácil pero sabemos que tampoco es imposible.

#### El papel del directivo en la organización

Como ya hemos mencionado, el director debe de estar pendiente de todos esos puntos clave para el control de su escuela, que este funcionando, como debe de ser, sin llegar a la monarquía.

*“ser directivo escolar es pilotear el cúmulo de situaciones que se presentan en una unidad educativa. Pilotear una escuela es guiar y conducir simultáneamente sus desafíos educativos y pedagógicos”<sup>21</sup>*

El tiempo que el director dedica a las excesivas demandas institucionales dificulta que se involucre en la tarea pedagógica y en la promoción de la colaboración y el intercambio profesional entre los docentes

La ausencia de condiciones para el trabajo conjunto del equipo docente propicia que el director decida en base a sus criterios, sobre las prioridades de la escuela y sus formas organizativas, así mismo jerarquizar las normas que regulen el funcionamiento cotidiano del plantel.

El director proporcionará elementos necesarios para el buen curso, convirtiéndose en la persona de referencia y nexo entre la institución, el equipo docente y el alumnado, es aquella persona designada y autorizada por la secretaría de educación pública como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

Las funciones según Filomena García Requena están basadas en puntos específicos como:

---

<sup>21</sup> Ibid.1997 Pág.45

#### A) La toma de decisiones

Es decir, consiste en saber elegir en cada momento la solución más idónea, la persona más capacitada para una actuación, cuándo ha de realizarse una intervención, cómo ha de llevarse a cabo un objetivo, etc.

En una palabra tomar decisiones supone contemplar un conjunto de posibilidades y acertar en aquella que pueda convertirse en la mejor de las opciones posibles. Para llevar a cabo una decisión es necesario basarse en tres ejes: información, intuición y creatividad.

La toma de decisiones es uno de los aspectos más importantes de la gestión escolar.

#### b) La comunicación

Es una función importantísima para un directivo.

Por ello debe ser especialmente cuidada y mejorada de forma continua, el cauce comunicativo transmite información, de una parte y de otra, la recaba, tal información debe ser siempre clara y debe ayudar a realizar el trabajo haciendo posible el intercambio efectivo entre todos los integrantes de la comunidad escolar. La comunicación en los centros debería presentar un triple flujo: hacia arriba para facilitar la toma de decisiones, hacia abajo, para canalizar la información y favorecer la puesta en marcha de las normas, finalmente, de forma horizontal para facilitar la coordinación de todos los estamentos.

Para Pozner podemos clasificar las principales funciones del directivo en 5:

- Educador
- Animador pedagógico
- Informador y comunicador
- Gestor de medios y recursos
- Administrador

- Las instituciones educativas, como entes sociales vivos, presentan una doble dimensión:
- Hacia el propio entorno que los rodea.
- Coordinar internamente un centro implica conjugar intereses, opiniones, voluntades, como un recto cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los integrantes del mismo.

Supone además, saber delegar en las personas idóneas, hacer un seguimiento del trabajo encomendado y valorar conjuntamente los logros conseguidos, motivar a tiempo, oportunamente y lograr la colaboración de todos, comprometiéndoles con delicadeza y persuasión en una empresa común. En cuanto a la coordinación externa se hace preciso asumir que los centros no son realidades aisladas, si no que su vida en un determinado medio con el cual hay que relacionarse y convivir fomentando vías de colaboración con las familias, las asociaciones, instituciones y organizaciones que favorezcan la apertura del centro.

#### La planificación

La planificación es un tema importante en la actualidad, ya que en ésta recae la organización escolar, en ella se deben contemplar las necesidades y las soluciones a los conflictos existentes, las posibles causas es importante porque gracias a la planificación se puede llevar un orden y no es sólo la planificación del las clases las acciones también se planifican.

La planificación formal tiene un origen empresarial que surgió en los años 60 la cual fue vista como una respuesta científica valida ante una complejidad.

Sin embargo en los 70s se obtiene una planificación que respondía desde lo cognitivo y operacional que exigió una búsqueda de nuevas formas de planificación que respondían a la incertidumbre y que tomen en consideración una tasa de cambio acelerado.

Con el tiempo se han ido diseñado diferentes tipos de planificación éstas trataban de evitar las sorpresas es decir prever posibles conflictos la cual se fue aplicando así la planificación estratégica

*“planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de objetivos por medios preferibles”<sup>22</sup>*

La planificación es vista y relacionada con la racionalidad, conocimientos de la realidad y adopciones de decisiones en la ejecuciones de acciones.

La planificación muchas veces no es lograda por diversos factores entre ellos la personalidad del directivo escolar o por la individualidad existente.

Por otra parte hay organizaciones que no emplean la planificación, algunas razones son:

- Baja presión competitiva: la cual es una constante falta, ya que los maestros se individualizan haciendo de su trabajo y de la escuela algo poco productivo.
- Una percepción de poca incertidumbre sobre el futuro
- La simplicidad de la organización que se dirige o el priorizar la atención a problemas inmediatos y abundantes que normalmente son los problemas administrativos o burocráticos

Por estos motivos debemos tener claro lo que no es planificar:

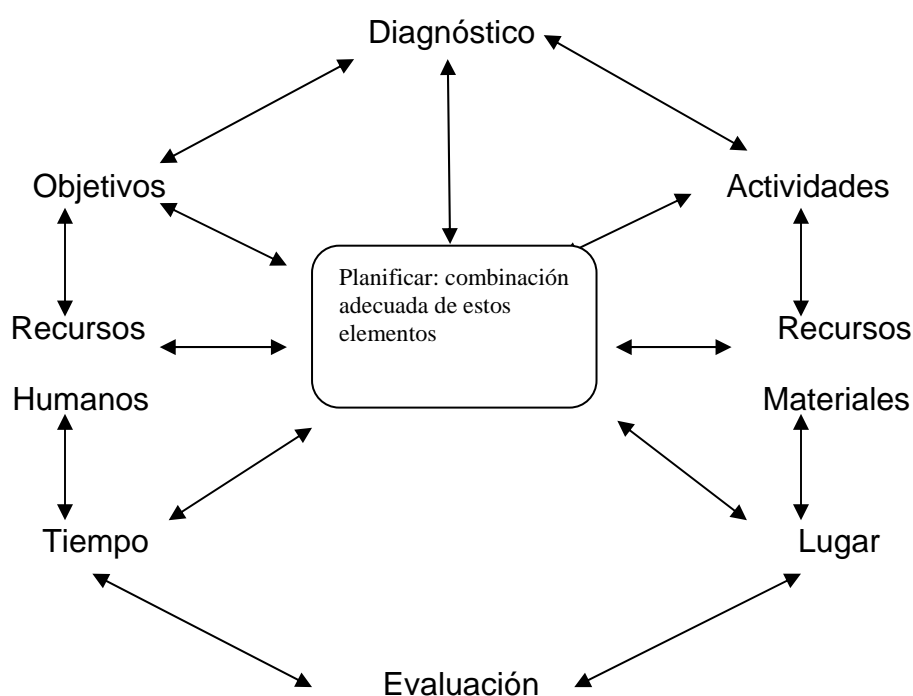
- No se toman decisiones futuras para fundamentar decisiones del presente
- No dejar en papel las acciones a tomar ni en idealismos utópicos se deben de actuar
- Se deben de aprender a diferenciar lo que es un planteamiento y programación.

---

<sup>22</sup> Op cit Pág. 56

En el siguiente esquema se observa, como podemos tomar elementos para realizar lo que va ser nuestra planificación esto es importante, ya que como habíamos mencionado al inicio muchos docentes se preguntan cómo hacerlo y bueno el siguiente esquema propuesto por Paredes, les facilitaría la organización de ese trabajo para poder tener como resultado su proyecto escolar, que sería como el producto final al su trabajo y bueno después vendría lo que es la evaluación a ese proyecto.

### Elementos de la planificación



*La planificación es base fundamental para la organización y la administración escolar que supone racionalidad en el hacer, estas planificaciones escolares anteriormente se hacían para todo un ciclo escolar en la actualidad se prevén objetivos a corto, mediano y largo plazo.<sup>23</sup>*

<sup>23</sup> Paredes de Meaños Zulema "El Proyecto Institucional En El Marco De Las Transformaciones Educativas" 3ra edición Edit. el ateneo Pp. 9-20

Es así como se da origen a lo que conocemos como el proyecto escolar

Según Paredes debemos plantearnos antes que nada las siguientes preguntas para poder planificar correctamente:

1. ¿Qué está pasando?
2. ¿Qué queremos hacer?
3. ¿Por qué vamos hacerlo?
4. ¿Para qué vamos hacerlo?
5. ¿Cómo vamos hacerlo?
6. ¿Con quienes vamos a hacerlo y a quienes?
7. ¿Con qué vamos hacerlo?
8. ¿Cuándo vamos hacerlo?

Estos elementos deben de ser tomados encuentra sin ignorar ninguna, ya que de esto depende un proyecto bien estructurado con bases reales es decir nada sin fundamento y los objetivos se cumplirán, esto según Paredes.

El proyecto escolar

En el proyecto escolar podemos observar los objetivos de la escuela a cumplir, aparte es como el producto palpable de la gestión escolar que se esté desempeñando en la institución, es cómo la planeación de las clases en el aula pero, de modo más complejo ya que se piensa y cuentan con más actores y los objetivos son ambiciosos, es por eso que es importante el proyecto escolar. En el encontraremos la misión y visión institucional que son las demandas de la sociedad para con la escuela.

También nos daremos cuenta de la importancia de las relaciones interpersonales que se dan dentro y de adentro hacia fuera pero básicamente es la relación del directo-profesores, profesores-padres de familia, profesores-alumnos y directivos-padres de familia.

El proyecto escolar a diferencia de la planificación tradicional del aula se refiere a lo que se está estructurado basándose en las demandas concretas de quienes

conviven en la institución, dichas demandas siempre están vinculadas en las 4 dimensiones:

- Pedagógica-Didáctica
- Organizacional
- Administrativa
- Comunitaria

El Proyecto Escolar es el proyecto de todos los que trabajamos en una escuela y representa aquello en lo que estamos dispuestos a comprometernos. Puesto que estamos hablando de un proyecto de cambio en la escuela, representa aquello que entre todos y a nivel personal, estamos dispuestos a hacer de manera diferente organizada y coherente.

El proyecto escolar es un instrumento de planeación para combatir las causas de los problemas que cada escuela tiene para lograr adecuadamente sus objetivos educativos.

Es evidente que un proyecto, que tiene vigencia durante todo un ciclo escolar, no puede pretender resolver todos los problemas a los que se enfrenta una escuela que, como ya sabemos, son muchos y muy complejos. No se pretende que incluya todos ellos, pero si los más comunes ya que no se pueden prevenir tampoco aquellos errores que ni nos imaginamos que se puedan presentar.

*“El compromiso de la intervención, aunque tiene su parte medular en la reflexión del sentido y significado de las acciones docentes, por cuestiones de cierre o de una especie de placer o hedonismo docente, viene dándose en la transformación o innovación de la práctica y en las diversas evidencias que se tienen de ello, cuando podemos decir que el maestro y su práctica han sido intervenidos. La transformación e innovación de la práctica puede considerarse como el punto de llegada de todo el proceso de intervención. Sin embargo, dichas nociones no sólo encierran grandes ambigüedades y ausencia de una definición que tenga una traducción para la práctica misma, sino que en este espíritu de cambiar o de 'sentirse transformado', los maestros se auto engañan al dejarse llevar por*

*apariencias y por espejismos, de 'cambios' parciales o superficiales, al enfatizar categóricamente que ya 'han cambiado'*<sup>24</sup>

El proyecto no es más que el tipo de cultura, de organización que queremos lograr en nuestra institución, si bien es cierto que el equipo directivo regularmente coordina la construcción de este, no quiere decir que tenga la obligación de ejecutarlo, ni de diseñar los planes y decisiones que se toman, ya que éstas se hacen de manera colectiva, de lo contrario no podemos llamarlo proyecto escolar, ya que en este se asignan de alguna manera los roles y objetivos de todos los actores de la escuela.

*“Un proyecto es ante todo la anticipación de lo que queremos que se encarne en nosotros, es un estilo de vida a la que aspiramos”*<sup>25</sup>

Pensar en una intervención en el proyecto escolar es porque no es una tarea fácil el generar cambios en una escuela, se debe de apoyar a la unidad educativa a ser más reflexiva que no permita ambigüedades que no consienta el engaño disfrazado de cambio

Elliot (1990), propone las siguientes bases para esta intervención.

1. Estructuras institucionales
2. Teoría profesionales
3. Biografía profesional
4. Biografía personal.

Nos dice que estos puntos deben ser analizados por la perspectiva de los profesores participantes en la institución como desde la perspectiva de facilitadores (asesores), los cuales creemos que son de suma importancia, ya que estos fungen un papel importante como un apoyo a la institución podemos resaltar

---

<sup>24</sup> Stufflebeam, Daniel, "La evaluación y la escuela como Organización educativa en liderazgo y organizaciones que aprenden" Congreso internacional sobre dirección de centros educativos", España ICE universidad-Deusto 2000 pp. 875-891

<sup>25</sup> Burgos N.E y Peña, MC "El proyecto institucional un puente entre la teoría y la practica" Edit. Colibrí Argentina (1997) Pág. modulo III



los siguientes puntos son vistos desde la investigación-acción definida por Elliot (1990)

- Ayudar a los profesores a aclarar objetivos pedagógicos del proyecto.
- Proporcionar recursos teóricos de manera que faciliten, en vez de reprimir, las capacidades de los profesores para desarrollar su propia comprensión teórica.
- Ayudar a reflexionar sobre la práctica en un contexto poco amenazados.
- Convencer a los profesores que elaboren informes escritos y compartan su experiencia con los demás
- Ayudar a recoger y analizar los datos sistemáticamente.
- Plantear cuestiones y problemas críticos que surjan de los datos futuros reflexiones y diálogos.

También los asesores necesitan estar en constante reflexión sobre sus propias concepciones y teorías de desarrollo del profesorado y de cómo influyen sobre ellas su contexto institucional y sus experiencias personales.

## **CAPITULO 2.- DIAGNÓSTICO**

El nivel educativo de nuestro interés es básico, refiriéndonos específicamente a la secundaria, porque nos resulta de gran atracción conocer las problemáticas existentes y también porque consideramos no se ha puesto la debida atención a éste sector educativo, ya que de las evaluaciones realizadas a nivel nacional, los estudiantes de secundaria; en su mayoría obtienen un nivel académico bajo. La intención de elaborar un diagnóstico es porque a través de él se pueden detectar problemas comunes y elaborar proyectos que nos den propuestas y posibles soluciones. El poder elaborar un diagnóstico, permite ver el tipo de organización que se lleva dentro de la institución, razón por la cual ubicamos al diagnóstico en la dimensión organizacional.

La intervención que sustenta el presente trabajo fue desarrollada en una Escuela Secundaria Oficial, ubicada dentro del municipio de Ixtapaluca.

Es importante conocer el entorno social y económico donde se localiza la escuela, debido a que ésta tiene una interacción constante con la comunidad, por tal motivo se describirán a continuación las características geográficas y socioeconómicas de la colonia en particular y del municipio de Ixtapaluca en general.

### **2.1 CONTEXTO GEOGRÁFICO Y SOCIOECONÓMICO DE LA ZONA.**

Para obtener ésta información consultamos el sitio oficial de Internet, del municipio de Ixtapaluca y pudimos leer que el nivel socioeconómico de la zona es medio y bajo, que muchos de sus habitantes se trasladan desde muy temprano hacia la Ciudad de México.

Se desconoce el lugar de los primeros hombres que llegaron a Ixtapaluca, los primeros asentamientos en territorio de este municipio se registran entre los años 1100 a.C. y 100 d.C.

El municipio está enclavado en la zona oriente del estado de México. Está situado entre las carreteras nacionales de México-Puebla y México-Cuatla que pasan precisamente dentro de su territorio, tiene una superficie de 315.10 kilómetros cuadrados con 37 localidades.

Algunos poblados pertenecientes al municipio de Ixtapaluca son: Coatepec, San francisco, Ayota, Tlapacoya, Col. Alfredo del mazo.

### 2.1.1 VÍAS DE COMUNICACIÓN

Las comunicaciones en el municipio representaban un grave problema, su densidad de población, obligaron a tomar ciertas medidas; cuenta con una infraestructura carretera, que lo convierte en uno de los municipios mejor comunicado: 271 kilómetros de carretera, México-Puebla libre y la de cuota, que atraviesa a lo largo del territorio municipal. se han incrementado y mejorado vías de comunicación, existen 39 avenidas de acceso a distintas colonias del municipio, la conexión de la carretera federal y autopista México-Puebla por dos avenidas de la colonia Alfredo del Mazo, delegación Tlapacoya; un gran avance en el programa estatal de comunicaciones del anillo transmetropolitano que atraviesa el municipio y comunica a Texcoco con Cuautla, realización del libramiento de San Francisco Acuautla a la carretera federal México-Puebla, realizada por la empresa SADASI.

### 2.1.2. COLONIA ALFREDO DEL MAZO

La vida económica de la población se funda en el pequeño comercio, artesanía de barro, pequeña industria; tiene 25, 000 habitantes y una distancia de 3 Km. de la cabecera municipal. La Col. Alfredo del mazo es una zona rural muy tranquila pero que no se libra de los problemas que aquejan a la sociedad como son las drogas, alcoholismo, tabaquismo, robo a casa habitación y transeúnte sobre todo por las noches.

Algunos habitantes aun se dedican a la cría de animales como son:

- Vacas
- Puercos
- Gallinas
- Patos

- Borregos
- Conejos

### 2.1.3 CULTURA

Por ser una zona arqueológica, pero poco difundida su crecimiento cultural y turística ha sido nula, ya que ni los habitantes visitan estas zonas arqueológicas

La principal fiesta patronal en esta colonia es en julio y la dedican a Sta. María Magdalena. Es tradición también hacer una gran representación de semana santa.

### 2.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA SECUNDARIA

Desde el momento en que llegamos a la secundaria, comenzamos a observar sus instalaciones y su contexto comunitario, de manera que la descripción que a continuación se presenta tiene la intención de dar a conocer las características de la escuela.

A su lado derecho se encuentran una escuela CBTYS, la delegación de la colonia y una escuela primaria. Está rodeada de establecimientos de comida, una tienda enfrente, así como un cibercafé, mismo que es utilizado por la mayoría de la comunidad escolar tanto de primaria, secundaria y preparatoria.

La siguiente información se adquirió de una conversación que tuvimos con la directora del plantel y con una de las orientadoras que formó parte de la plantilla docente desde que la escuela comenzó.

### 2.1.5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ESCUELA

Los inicios de la secundaria son muy precarios y con muchas necesidades, en 1986 inicia su labor de educar, al mando de una Licenciada en Pedagogía egresada de la UNAM. Ella fue la primera directora que tuvo la secundaria, con ella colaboraron tres maestros más, de hecho ella también formaba parte de la plantilla docente.

Fue la primera escuela secundaria, por lo cual las edades eran diversas. A pesar de ésta situación se procuró atender las necesidades de la colonia, cubrió los tres

grupos, lo que le permitió albergara a alumnos de diferente edad. Esto se llevaba a cabo en condiciones desfavorables no contaba con cimientos, techos, bancas, por lo tanto los alumnos tenían que llevar sus propias sillas y en su defecto se sentaban en algunos tabiques, los pizarrones eran sostenidos por dos sillas.

Debido a que la escuela surge a partir de las necesidades y demandas de la colonia, la secundaria aún no estaba registrada ante la SEP e inició con una pequeña población de 16 alumnos en primero, 12 en segundo y 7 en tercero.

Características del edificio escolar.

A continuación se hará una descripción de la escuela, así como de los recursos materiales con los que cuenta, dicha información se obtuvo de la observación y de una breve conversación que sostuvimos con algunos docentes y con personal de intendencia de la misma.

La Escuela Secundaria Oficial 509, tiene una área de 9116 mts<sup>2</sup>, la misma se cuenta con los siguientes espacios:

Dirección escolar: son dos oficinas una de ellas la acaban de terminar. En la nueva se tiene una bodega en la que guardan material como hojas, fóliders, gises, etc.; un baño que será para uso exclusivo de maestros; ambos aún, no están terminados. También en esta nueva oficina está el escritorio de la directora y subdirectora, ahí misma se encuentra una computadora con su impresora. En la siguiente oficina que es la que ya estaba, están 4 escritorios que son el lugar de trabajo de los 4 orientadores, también hay dos computadoras 2 impresoras, 1 televisión. 1 estéreo, 1 fotocopiadora, 2 máquinas de escribir, un librero, 4 archiveros y un estante.

Salones:

- ✓ 3 salones para primer grado, 3 de segundo, 3 de tercero
- ✓ Salón de usos múltiples: ésta cuenta con una video grabadora, una televisión, un librero, libros, 35 bancas, un pizarrón blanco, un equipo de sonido, 2 amplificadores de sonido, 1 micrófono, un retro proyector de acetatos y cortinas.

- ✓ Salón para el taller de economía doméstica: en este hay 2 máquinas de coser rectas, 3 máquinas de coser de zigzag, una máquina de coser mecánica, 4 mesas de corte y confección, 7 bancos, 2 espejos, un maniquí de adulto, 1 maniquí de niña, 1 de niño, un burro para planchar, 1 escritorio, 1 pizarrón, 1 tanque de gas, 1 estufa y trastes.

Éste taller lo toman las alumnas de la secundaria, cada alumna trae su propio material como tijeras, reglas, papel, tela, hilo, etc. Actualmente además de ser espacio de taller, también es utilizado como bodega por parte de supervisión y por parte de la propia comunidad escolar. Por parte de supervisión se guardan libros que llegan para toda la zona. Por parte de la escuela guardan el material que se usó en diferentes eventos y actividades, incluso se guarda material de construcción.

- ✓ Salón para taller de electricidad: en este salón se cuentan con los siguientes materiales, 12 mesas, 24 bancos, 12 tablas de circuito en serie, un taladro industrial, 1 planta de soldar, 50 pinzas, cautines, desarmadores, apagadores, serruchos, pericos, taladros, portalámparas, brocas, seguetas, una careta de soldador, martillos, 2 módulos de automatismo, 1 pizarrón, 1 televisión, 1 alta voz, una caja de herramientas, 1 ventilador, 1 modular, al interior de este salón se cuenta con oficina para el maestro en la cual hay 2 estantes, 1 escritorio, 2 anaqueles, también cuentan con maquinaria como son; dos carretas, 1 prensador, 1 embobinado, 1 esmeril.
- ✓ Laboratorio para física, química y biología: este cuenta con mesas especiales para laboratorio, 1 escritorio, pizarrón y material para laboratorio. Este taller lo toman todos los alumnos varones de la secundaria
- ✓ Baños para alumnos y para docentes

Estos son para toda la comunidad escolar, pero el de los docentes siempre está cerrado y sólo ellos tienen llave y por lo tanto acceso.

- ✓ Bodega para guardar material de educación física: en este se guardan 18 balones de básquetbol de los cuales 4 están desinflados, 14 balones de vóley bol. 3 balones de Fútbol, llantas, mangueras, colchonetas, palos, un escritorio.
- ✓ Cubículo de 2 profesoras: este espacio lo acondicionaron 2 profesoras es decir lo limpiaron, lo pintaron, le pusieron cortinas; tiene 2 escritorios y a su vez sirve de bodega para guardar material de la asignatura educación ambiental los materiales son: 46 palas, 4 machetes, 8 escobas, cubetas y 1 estante.

La obtención de este material fue mediante el olvido de algunos alumnos y por donaciones obligatorias que responden al cumplimiento de un castigo.

- ✓ Sala de maestros esta cuenta con dos mesas 1 sala pequeña, 10 sillas.
- ✓ Tienda escolar: tiene una cocina pequeña, 2 refrigeradores comerciales, y uno de uso doméstico, 1 mostrador, anaqueles, un comedor.
- ✓ Casa de la conserje: que son dos cuartos
- ✓ Dos canchas de básquetbol.
- ✓ 1 cancha de fútbol
- ✓ Instalación eléctrica, hidráulica y telefónica
- ✓ Espacio para oficinas de supervisión
- ✓ Áreas verdes
- ✓ 2 patios

El anterior listado sobre las instalaciones y recursos con los que cuenta la escuela, fue hecho a partir de lo que fuimos observando y de las pláticas que sosteníamos con maestros, alumnos conserjes.

## 2.2 DISEÑO DEL DIAGNÓSTICO

Para dar el primer paso de nuestro diagnóstico, debemos tener en cuenta que dicho trabajo nos puede ayudar a detectar las problemáticas que le aquejan a la escuela. Para poder realizar un diagnóstico institucional debemos tener en cuenta a todos los actores de la misma: directivos, maestros, alumnos, padres de familia, etc.

### 2.2.1 EQUIPO DIRECTIVO.

En primer lugar hablaremos del equipo directivo, describiendo que está compuesto por la directora, la subdirectora, 4 orientadores y por la secretaria, para poder adentrarnos en lo que el equipo directivo realiza como parte de sus funciones, mencionaremos, que son los encargados de diseñar el programa institucional y de programar las juntas de TGA, que se llevan a cabo una vez al mes.

### 2.2.2 DOCENTES.

En lo que respecta a los docentes, tenemos que en total son 18 los que laboran en la escuela, su función, radica en dar clases a los alumnos, aunque sabemos que su labor va mucho más allá de enseñarle al alumno.

### 2.2.3 ALUMNOS.

La escuela cuenta con una matrícula de 344 alumnos, distribuidos en 9 grupos, tres cada grado.

### 2.2.4 PADRES DE FAMILIA

Consideramos importante contemplar a los padres de familia dentro de este trabajo, ya que su labor la labor educativa es un proceso que engloba a todos estos sujetos. Como una característica sobre ellos decimos que se preocupan por darles a sus hijos lo mejor, pero su participación no es la adecuada.



Ahora, corresponde hablar de la metodología que se siguió para el desarrollo del diagnóstico, recurrimos a la investigación-acción, porque es un método de investigación que tiene como objetivo resolver un problema en un contexto determinado.

#### 2.2.5 METODOLOGÍA

La investigación-acción implica el uso de múltiples métodos en el recojo de la información y en el análisis de los resultados. Es un método de investigación en el cual la validez de los resultados se comprueba en tanto y cuando estos resultados son relevantes para los que participan en el proceso de investigación.

A continuación se hace un listado de los pasos que en general se siguieron para la realización del diagnóstico.

Paso 1: se elige el problema que se quiere cambiar o solucionar.

Paso 2: se revisa la bibliografía pertinente.

Paso 3: se plantea la pregunta que se quiere responder.

Paso 4: se plantea la hipótesis o respuesta tentativa a la pregunta.

Paso 5: se determina la metodología que se usará para recoger los datos.

Paso 6: se recogen los datos.

Paso 7: se analizan los datos y se sacan conclusiones.

Paso 8: se comparten las conclusiones con los colegas

#### 2.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de nuestra primera visita a la secundaria y conversar con la directora, se nos hizo saber que el problema grave al que se enfrentaba la escuela: era el alto índice de reprobación en algunas materias y que nos fuéramos por ese problema, así que comenzamos con el diseño y aplicación de instrumentos que nos permitieran obtener información y llegar a muchos más problemas.

Teniendo en cuenta que el diagnóstico nos permite acercarnos a la realidad, a conocer su historia y su contexto, nos dimos a la tarea de recabar información. Para empezar a obtener datos, lo que hicimos fue dividir el diagnóstico en tres partes que son:

- ✓ Diseño de instrumentos
- ✓ Aplicación de los instrumentos
- ✓ Análisis de los resultados

Dentro del diseño de instrumentos consideramos los que eran más viables y no tan laboriosos para responder y llenar, ya que consideramos a alumnos, directivos, docentes, padres de familia, personal administrativo y de intendencia, para obtener datos que nos permitieran conocer y saber más de la escuela y de sus problemas.

Los instrumentos empleados fueron los siguientes:

- Observación dentro y fuera del aula

En este caso estamos hablando de la observación en un sistema narrativo, “los sistemas narrativos recogen nuestras observaciones de la vida real, es decir, que los hechos se captan como se van presentando sin preparación”.<sup>26</sup>

En lo que respecta a la observación se hizo a manera de registro de lo que vimos en algunas clases, en el recreo o en horas libres y se aplicó para todos los miembros de la institución. Para poder llevar un orden en nuestros registros optamos por diseñar una hoja de registro que quedó de la siguiente manera:

HORA	ASIGNATURA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES

Esta hoja de registro la utilizamos básicamente para llevar las anotaciones de las clases que tuvimos oportunidad de entrar en calidad de observadoras.

---

<sup>26</sup> Rodríguez Gómez Gregorio, Javier Gil Flores, Eduardo García Jiménez. “Metodología de la Investigación Cualitativa” Málaga. Ediciones Albiye, 1996 pág. 163

- Cuestionarios para docentes, alumnos y padres de familia,

Los cuestionarios para docentes (ver anexos 1,2,3,4, y 5), fueron formulados en función de algunos documentos de la misma escuela y libros, revisados por nosotras, para saber qué tipo de preguntas teníamos que hacer, en total fueron cinco cuestionarios los que hicimos, sólo para docentes.

Los que se refieren a alumnos y padres de familia nos basamos en preguntas a partir de lo observado en la escuela respecto a clases y a la relación maestro-alumno.

- Entrevistas formales e informales

Se decidió recurrir a las entrevistas como una opción sí, es que los docentes no podían por cuestiones de tiempo resolver los cuestionarios. Las entrevistas informales se llevaron a cabo desde el primer día que llegamos a la institución y cada vez que íbamos.

- Mesa redonda con los alumnos.

Después del primer cuestionario dirigido a los docentes y de algunas conclusiones a las que llegamos, a partir de lo observado, optamos por armar un debate entre alumnos para tener un acercamiento con los mismos y recabar información de manera más directa, pero como era imposible contemplar a todos, los seleccionamos de manera aleatoria.

## 2.4 PROCEDIMIENTO

Nuestras a la secundaria comenzaron en septiembre de 2004 y terminaron en julio de 2005, junto en el ciclo escolar.

- ✚ El primer día que llegamos se hizo una presentación y una breve entrevista no estructurada y nos sirvió para poder diseñar las siguientes entrevistas, desde esa primera visita empezamos a utilizar la observación y todo lo que veíamos lo íbamos registrando en nuestros hojas de registro.

- ✚ Al primer grupo de personas a quien nos dirigimos fue a los alumnos y es que cuando algún maestro no asistía, la subdirectora solicitaba que la apoyáramos con el fin de que el grupo no se quedara solo, nosotras no tuvimos mayor problema y ahí se fueron dando nuestras primeras entrevistas con los alumnos, de ese modo también comenzamos con la recolección de información.
- ✚ Para cuando llevamos los cuestionarios de alumnos, la aplicación se hizo durante las horas que quedaron libres porque los maestros no asistieron, esto nos llevó aproximadamente dos semanas, teniendo en cuenta, que sólo asistíamos dos días por semana. Y afortunadamente logramos cubrir a los nueve grupos y el total de cuestionarios obtenidos fue de 344.
- ✚ En el caso de los maestros, lo que hicimos fue entregarles el primer cuestionario junto con cuaderno en el que plasmarían sus respuestas y como nos dimos cuenta de que no sería uno, sino varios cuestionarios los que se les harían llegar, lo que pretendíamos es que no se les traspapelaran los cuestionarios hacer uso del cuaderno y se entregaron 24 cuadernos, a cada maestro se le entregó el cuaderno y el primer cuestionario explicándole la mecánica que íbamos a seguir para poder concretar la actividad de obtener información, los maestros no manifestaron tener ningún problema a excepción de una orientadora que no nos quiso recibir ni el cuaderno, ni el cuestionario, a lo cual nosotras no tuvimos mayor problema y respetamos su decisión.( El objetivo de cada cuestionario se encuentra en los anexos 1,2,3,4 y 5, como encabezado de los mismos)
- ✚ Después de la entrega del primer cuestionario, lo que hicimos fue solicitar permiso a algunos maestros para entrar a sus clases en calidad de observadoras y ver cómo se daba esa interacción maestro-alumno, y cómo se comportaba tanto el alumno, como el maestro dentro del salón de clases. Tuvimos oportunidad de entrar con los tres grados y con diferentes maestros, sobre todo en materias que presentan un índice de reprobación alto.

- ✚ Después de lo observado, vino el segundo cuestionario que estaba relacionado a las observaciones que tuvimos de esas sesiones a las que entramos se los hicimos llegar para que las respuestas las anotaran en sus cuadernos. Durante los descansos con quienes más conversábamos fue con los alumnos que acudían con nosotras para que los auxiliáramos en algunas dudas y de esa manera nos enteramos de muchos datos que para nosotras resultaron muy interesantes, para cuando diseñamos y entregamos el tercer cuestionario, este tercer cuestionario se les hizo llegar de la misma manera que los dos anteriores personalmente, aunque para eso teníamos que esperar a que salieran de sus clases o estar atentas de cuando llegaban o se iban porque en ocasiones no los veíamos.
- ✚ El siguiente paso fue convocar a una mesa redonda con alumnos, como evidentemente no se podía contemplar a todo el alumnado, se les pidió a los maestros que ellos eligieran a dos de cada grupo, que identificaran como el más inquieto y el más responsable, así se trabajó en total con 18 alumnos, la actividad tuvo lugar en la sala de maestros, la moderadora fue Mariana y como observadora Beatriz. Los resultados que ésta mesa redonda arrojó, fueron por demás útiles e interesantes.
- ✚ Como siguiente paso fue el hacerles llegar a los padres de familia un cuestionario, esto se hizo a través de los alumnos y en total se mandaron 344 cuestionarios, se les estableció una fecha para que los entregaran, pero el resultado no fue el esperado, ya que pasaron dos semanas y no obtuvimos más que 130 cuestionarios de regreso y con esos hicimos nuestro análisis.
- ✚ Para cuando se les hizo llegar el cuestionario número cuatro, ya teníamos la certeza de que los maestros estaban un poco rezagados en sus anotaciones y fue entonces que decidimos recurrir a las entrevistas estructuradas basándonos en los mismos cuestionarios.

- ✚ Cuando se les entregó el último cuestionario, se acordó en que momento de su tiempo libre se iban a realizar las entrevistas, esto no se hizo con todos, sólo con los que se mostraron interesados y dispuestos a hacerlo. Hubo quienes si entregaron su cuaderno con todas las respuestas, también hubo quien nos dedicó tiempo para las entrevistas y por último están los que no participaron, ya que solamente recuperamos 11 cuestionarios de los 24 que se tenían contemplados.
- ✚ Y para terminar con éste procedimiento, se entrevistó al conserje y a los encargados de la tienda escolar.

## 2.5 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Como menciona Stake “*analizar consiste en dar sentido a las primeras impresiones, así como a los resúmenes finales*<sup>27</sup>”, por lo tanto, la estrategia para llevar a cabo el análisis y la interpretación de los datos fue la triangulación de las técnicas e instrumentos de la información obtenida en los registros correspondientes.

En un primer momento se contemplaron los cuestionarios de los alumnos, de los maestros y de los padres de familia, se sistematizó la información para hacer el reconocimiento de cada uno de los instrumentos, para así poder catalogar las respuestas obtenidas. Por otro lado se trato de comparar las respuestas de los docentes con el proyecto institucional y ver en qué puntos coincidían y en cuales diferían. Para hacer el análisis de datos y de resultados arrojados por los instrumentos recurrimos al enfoque cualitativo, es decir en la mayoría interpretamos y jerarquizamos las respuestas, ya que no consideramos prudente cuantificar las respuestas y mucho menos graficar, los resultados son los siguientes

---

<sup>27</sup> Stake R. E. “Investigación con estudio de casos” Editorial Morata, Madrid. Pág. 66

### 2.5.1 RESULTADO DEL ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS DE MAESTROS:

Para analizar los resultados de los cuestionarios de los maestros los dividimos en categorías de las que se presentan los porcentajes. Para facilitar la obtención de las respuestas de los maestros y directivos, se les proporcionó un cuaderno que recabaría las respuestas de los cinco cuestionarios. Cabe mencionar que se repartieron 24 cuadernos, solamente recuperamos 11, es decir el 46.83%.

Los cuestionarios se analizaron uno por uno, es decir se hizo un análisis individual de cada cuestionario que se les hizo llegar a los maestros, y cabe destacar que no se analizaron todas las preguntas, ya que la información obtenida fue mucha, sólo se analizaron las preguntas referentes al tema, se hicieron categorías para lograra un análisis más completo.

La manera en que se realizaron las categorías, fue a partir las preguntas de los mismos cuestionarios, agrupamos las referentes al mismo tema, y después fuimos seleccionando ideas principales de las respuestas de los maestros, para después hacer nuestro comentario referente a la categoría.

Las categorías de los resultados de los cuestionarios de docentes y directivos quedaron de la siguiente manera, con sus respectivos porcentajes

#### CUESTIONARIO # 1

El primer cuestionario que se les hizo llegar a los docentes, fue con el objetivo de recabar información sobre su formación profesional y así poder establecer una relación entre su trabajo e interés personal. En este primer cuestionario se analizaron todas las preguntas, mismas que se distribuyeron en tres categorías que quedaron de la siguiente manera:

## FORMACIÓN ACADÉMICA

TABLA 1: PLANTILLA DEL EQUIPO DIRECTIVO

PERFIL EDUCATIVO	AÑOS DE SERVICIO	GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS	TRABAJA EN OTRA ESCUELA.
DIRECTORA	25	TÍTULO DE LIC. EN MATEMATICAS	ES DIRECTORA DE AMBOS TURNOS
SUBDIRECTORA	16	PASANTE DE PEDAGOGÍA	NO
ORIENTADOR 1	15	PASANTE DE LA LIC. EN ENT. DEPORTIVO	SI
ORIENTADOR 2	8	PAS. DE LA MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	NO
ORIENTADOR 3	21	PASANTE DE LA LIC. EN PEDAGOGÍA	NO
ORIENTADOR 4	15	PSASANTE DE LA LIC. EN PSICOLOGÍA	NO
SECRETARIA	20	SECRETARIA	NO

La tabla 1, nos proporciona datos importantes sobre la formación académica de los miembros del equipo directivo, tenemos en primer lugar a la directora de la secundaria, la cual cuenta con una experiencia laboral en el ámbito educativo de 25 años, ella comenzó como docente impartiendo la materia de matemáticas, lleva al rededor de 4 años ejerciendo como directora de la secundaria en ambos turnos, por otro lado está la subdirectora, que es quien se encarga de llevar lo relacionado con los oficios para los maestros, así como de pedirle las planeaciones a los maestros, sabemos por ella que tiene poco tiempo desempeñando este cargo por lo menos en ésta secundaria. Después están los orientadores de los que



aparentemente e de ellos tiene estudios relacionados con el cargo que desempeñan y lo sorprendente es que uno de ellos tiene un perfil que no tiene mucho que ver con su función orientadora, por último se encuentra la secretaria que únicamente realiza las funciones relacionadas a su estudios secretariales. Algo que llamó nuestra atención es que al parecer las dos personas en las que recae principalmente la dirección, llegaron al puesto por carrera magisterial, sin conocer lo que era el trabajo de directivos, a decir de ellos les costó mucho trabajo, ya que, desconocían todos los documentos que tenían que llenar y lo más perceptible es que la directora no sabía, que ella era la que tenía que motivar a todos los maestros y demás personal.

Esta situación posiblemente no sólo se ve reflejada en ella, sino que es un caso común en todos los docentes que adquieren un puesto directivo, lo ideal, es que tuvieran un curso propedéutico para poder acceder al puesto.

En la siguiente tabla podemos ver los datos sobre los maestros que nos interesan para poder entender su labor docente, ya que destacamos la materia que imparte, años de experiencia, perfil académico y si tiene otro trabajo similar en algún otro lugar, el conocimiento de estos datos nos permite entender porque los maestros piensan de tal o de cual manera y si conoce nuevas cosas y temas relacionados con la educación que le ayuden a realizar de la mejor manera su trabajo. Cabe mencionar que la plantilla fue elaborada por nosotras con los documentos que nos proporcionaron y los datos obtenidos a través de cuestionarios y entrevistas utilizados en la realización del diagnóstico.

TABLA 2: PLANTILLA DOCENTE

MATERIA QUE IMPARTE	AÑOS DE SERVICIO	GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS	TRABAJA EN OTRA ESCUELA
EDUCACIÓN FÍSICA	ND	CERTIFICADO EN ENTRENADOR DVO.	NO
HISTORIA	14	PAS. DE MAESTRÍA EN C. DE LA EDUCACIÓN	SÍ
TALLER DE CORTE Y CONFECCIÓN	17	PASANTE DE TÉCNICO MODISTA	SÍ
TALLER DE ELECTRICIDAD	14	PASANTE DE TÉC. ELECTRICISTA IND.	SÍ
ESPAÑOL Y CIVISMO	14	PAS. DE MAESTRÍA EN C. DE LA EDUCACIÓN	SÍ, ES SUBDIRECTOR
MATEMÁTICAS	14	TÍTULO DE LIC EN MATEMÁTICAS	NO
MATEMÁTICAS	4	PASANTE DE LA LIC. EN ESPAÑOL	NO
FÍSICA Y QUÍMICA	13	TÍTULO LIC. EN C. NATURALES	NO
HISTORIA Y CIVISMO	5	TÍTULO LIC. EN ESPAÑOL	SÍ
MATEMÁTICAS	9	PASANTE DE LIC. EN MATEMÁTICAS	SÍ
INGLÉS	21	PASANTE DE LA LIC. EN INGLES	SÍ
ESPAÑOL Y GEOGRAFÍA	14	PASANTE LI. EN C. SOCIALES	SÍ
EDUCACIÓN FÍSICA	8	LIC. EN EDUCACIÓN FÍSICA	SÍ
BIOLOGÍA, FÍSICA Y QUÍMICA	29	PAS. DE MAESTRÍA EN DOCENCIA	NO
ESPAÑOL	7	TÍTULO DE LIC. EN ESPAÑOL	NO
FÍSICA Y QUÍMICA	11	PASANTE DE LIC EN C. NATURALES	NO
DANZA	12	CERT. DE DANZA FOLKLORICA	NO
MATEMÁTICAS	27	PAS. DE LIC. EN MATEMÁTICAS	SÍ

La plantilla docente, nos permite ver que perfil tienen los maestros y probablemente entender un poco su situación laboral, 16 de 24 docentes tiene otro trabajo como docente y eso representa más alumnos, más trabajo, más planeaciones y más evaluaciones (según sus propias palabras). Y si a esto le agregamos que hay algunos dos para ser más específicos, que imparten materias que no están dentro de su perfil, pues resulta un dato interesante que debe ser

tomado en cuenta. En cuanto a los años que tienen ejerciendo como docentes, hay algunos que tienen más de 20 años dando clases, el más alto es de 29, le sigue uno de 27 y luego uno de 21 este dato. Los demás tienen de 17 años para abajo ejerciendo la docencia y el que menos años tiene es de 4 años. Lo que puede prestarse a creer que los que tiene más años en el magisterio, se mostrarían renuentes a aceptar nuestro trabajo, y la verdad es que nuestra suposición no estaba tan alejada de la realidad, porque los maestros que tienen más de 20 años ejerciendo casi durante todo el tiempo que duró nuestro trabajo se mostraron un tanto apáticos en especial el que tiene 29 años de servicio, que aunque participaba, siempre le ponía un pero al trabajo justificándose que para qué se hacía si, a los maestros nunca se les iba a reconocer su labor.

#### CLASES IMPARTIDAS

TABLA 3.: TIPO DE SESIONES

SESIONES	PORCENTAJE
Tradicionalistas	505
Constructivistas	50%

En el párrafo anterior se abordó el tema de las sesiones, básicamente en cómo los maestros consideran sus clases, es decir desde que enfoque las imparten, y la s respuestas estuvieron muy parejas, ya que ellos argumentan que se tiene que hacer uso de los dos enfoques, porque en ocasiones los alumnos se extralimitan y hay que poner un orden para lograr dar la clase.

## SATISFACCIÓN LABORAL

TABLA 4: SATISFACCION LABORAL

SATISFACCIÓN LABORAL	PORCENTAJES
Gratitud y compromiso con los adolescentes	45.45%
Sentirse útil	27.27%
Superación personal	27.27%

Si nos adentramos en la satisfacción laboral, es decir el sentimiento que les provoca ejercer la docencia nos encontramos con las respuestas que se presentan en la tabla, y la mayoría argumentó que se sienten agradecidos y comprometidos y comprometidos con los adolescentes, ya que los hace sentirse útiles en la formación de una persona.

### CUESTIONARIO # 2

En este segundo cuestionario lo que tratamos de hacer fue indagar sobre la percepción de los maestros hacia sus clases, para ello, preguntamos cosas como defina y describa sus clases. Y también en el mismo cuestionario comenzamos a preguntar sobre el tema de nuestro interés, la gestión escolar, para ello se hace el análisis de las preguntas referentes a dicho tema, las otras preguntas no se sometieron al análisis, porque sólo nos concentramos en las preguntas que se refieren a la opinión que tienen los maestros sobre la gestión escolar. Las categorías quedaron distribuidas de la siguiente manera.

TABLA 5: REFORMA EDUCATIVA

REFORMA EDUCATIVA	PORCENTAJES
La del 93, obligatoriedad de secundaria	60%
Buscan la formación integral de los alumnos	40%

La anterior tabla nos puede dar a pensar muchas cosas, ya que al parecer no están enterados de la reforma en donde se plantea la obligatoriedad de la educación preescolar, o quizás ellos solamente se interesen por las de secundaria, por otro lado mencionan que las reformas buscan la formación integral del hombre y opinamos que aunque ese sea el objetivo, la sociedad no siempre lo entiende así.

#### PERFIL DEL DIRECTOR

TABLA 6: PERFIL DEL DIRECTOR

Guía tolerante, organizativo y responsable	50%
Debe difundir más la labor directiva	20%
Persona con profesionalismo	10%
Persona con valores y liderazgo	10%
Persona flexible	10%

Respecto a cuál es el perfil del director, nos sorprendieron porque resaltan las características del director, probablemente, porque no las perciben en la directora.

Hay opiniones encontradas, ya que algunos desean que la directora tenga ciertas características y otros manifestaron que la directora es una persona autoritaria.

## GESTIÓN ESCOLAR

TABLA 7: OPINIÓN SOBRE GESTIÓN ESCOLAR

Administración de personal y alumnado	36.36%
Trámites burocráticos	36.36%
Medios para obtener una buena organización	27.27%

Respecto a la gestión escolar, la intención era averiguar que sabían del concepto o que entendían del mismo. En ésta categoría se incluyeron las preguntas referentes a la gestión escolar y el listado anterior representa de manera general lo que entendían por ese concepto, como podemos ver la idea que tiene la mayoría es que son trámites administrativos y burocráticos, que si bien la gestión en sus dimensiones abarca estos ámbitos, no se limita solamente a eso y al parecer los maestros no conocen las cuatro dimensiones.

### 2.5.2 RESULTADOS DE CUESTIONARIOS DE ALUMNOS

Ahora corresponde a presentar datos importantes sobre los alumnos que asisten a la secundaria y para ello presentamos la siguiente información.

En lo que se refiere a los alumnos la escuela tiene una matrícula total de 344 alumnos, en lo que respecta al turno matutino, la siguiente tabla nos proporciona los siguientes datos, edad y el número de alumnos por grupo y por grado.

**TABLA 8: ALUMNOS**

<b>GRADO: 1º</b>	<b>GRADO: 2º</b>	<b>GRADO: 3º</b>
EDAD: 11 A 13 AÑOS	EDAD: 12 A 14 AÑOS	EDAD: 14 A 15 AÑOS
A= 41	A= 36	A= 36
B= 41	B= 36	B= 37
C= 40	C= 38	C= 39
TOTAL: 122	TOTAL: 110	TOTAL: 112

Como podemos darnos cuenta los grupos con mayor número de alumnos son los de primero, seguidos por los de tercero y hasta el último se encuentran los de segundo grado, (ver tabla 8). La edad se manejó por rangos, ya que había un poco de diversidad y para no generalizar optamos por usar rangos de dos años.

En el caso de los cuestionarios de los alumnos de los alumno se siguió el mismo procedimiento que en de los maestros, es decir se analizaron por categorías tratando de ubicar cada pregunta en la categoría correspondiente, en total son seis categorías con sus respectivas preguntas y porcentajes, por supuesto también hicimos un comentario en relación a cada resultado.

## 1.- MATERIAS

Materia que más les gusta

TABLA 9: MATERIA FAVORITA

MATERIA	PORCENTAJE %
Taller	12.72
Historia	11.81
Inglés	2.72
Biología	12.72
Español	20
Matemáticas	15.45
Física	1.81
Química	1.81
Educación física	5.45
Artísticas	6.36
Geografía	3.63
Civismo	0.90
Todas	3.63

Este cuadro nos permite ver que no hay una materia con un porcentaje demasiado alto, en realidad las cifras son muy parejas, aunque resulta interesante ver que según los cuestionarios la materia que cuenta con mayor aceptación entre los alumnos es matemáticas es de 15.45% raro no. Para una mejor comparación de dichos datos, pueden localizar en la tabla 9.

TABLA 10: PORCENTAJES DE REPROBACIÓN

Alumnos irregulares	72.72%
Alumnos regulares	27.27%

La tabla 10 nos permite apreciar el porcentaje de alumnos regulares e irregulares, referente a su situación escolar, es decir si deben materias: Si = 72.72%, No = 27.27%. Lo que resulta preocupante es que los porcentajes de alumnos que deben por lo menos una materia, es muy alto, practicante sólo un cuarto del total



del alumnado es regular. Este fue un indicador de que algo grave pasaba en la escuela.

TABLA 11: MOTIVOS DE REPROBACIÓN

No se le entiende al maestro	27.27%
No se siente seguro	24.24%
Falta de ganas	24.24%
No cumplí con los trabajos	24.24%

Los motivos que ellos expusieron ante las cifras de reprobación son los siguientes: No se le entiende al maestro=27.27%, No se siente seguro= 24.24%, Falta de ganas= 24.24%, No cumplí con los trabajos= 24.24%. No sabemos si estas respuestas las hayan escrito para justificarse, pero de ser cierto, cabria preguntarnos si le han externado al maestro que no le entienden a sus clases y buscar una solución porque es un problema que les afecta a todos y los más afectados son los mismos alumnos. (ver tabla 11)

## 2.- CLASES

Ahora corresponde hablar sobre las clases, al 45.45% le gustan sus clases y al 54.55%, no le gusta, lo cual nos llamo mucho la atención. Esto de que a la mayoría no les gusten sus clases es un indicador clarísimo, la pregunta es los maestros no lo detectaron o no quisieron verlo, tal vez porque el buscar una solución iba a representar más trabajo, que no estaban dispuestos a realizar.

En relación a la los datos anteriores, los resultados a cómo les gustaría que fueran sus clases se obtuvieron los siguientes porcentajes:

TABLA 12: TIPOS DE CLASES

Divertidas	46.36%
Dinámicas	24.52%
Que enseñen mejor	6.36%
Más explícitas	2.72%
Normales	3.63%
Como son ahora	8.18%
Sin regaños	4.54%
Más cortas	3.63%

Estos porcentajes reflejan que los alumnos desean que sus clases sean más divertidas y dinámicas como se puede apreciar en la tabla 16, ya que si no se sienten a gusto, o no las encuentran interesantes, lo más lógico es que demuestren poco interés, por las mismas y las vean como una obligación ó como una materia que no les gusta, pero que tienen que pasar para poder obtener un certificado que les permitirá continuar con sus estudios en el mejor de los casos, o simplemente para salir de la secundaria. los datos se pueden apreciar de manera más sistemática en la tabla12.

### 3.- MAESTROS

Cuando en los cuestionarios nos referimos a los maestros, lo hicimos para saber qué opinión tenían los alumnos de sus maestros, no manejamos porcentajes sólo presentamos las respuestas o comentarios más recurrentes

Los alumnos generalmente se quejan de la de historia, español, del de educación física y del de civismo. Las razones son que según ellos estos maestros no los respetan como alumnos, ya que en ocasiones los humillan o los ridiculizan delante de sus compañeros. Por citar un ejemplo que nos comentó un alumno una maestra de historia le hizo ver que “ella sabía mucho porque viajaba y estudiaba y que él no podía decir lo mismo” Esto nos pareció grave, ya que los alumnos van

acumulando rencor hacia los maestros y se da una rencilla entre estos sujetos ante la cual el alumno siempre saldrá perdiendo.

Estos comentarios se refieren que maestro les gusta como imparte sus clases, el nombre de la persona que más aparece es de una orientadora, el de la maestra de taller y otra de español. No esperábamos el resultado de la orientadora, porque en reiteradas ocasiones nos tocó ver como les hablaba a los alumnos y no lo hacía de la mejor manera, ya que siempre recurría a los gritos, en fin probablemente, ese sea su tono de voz y los alumnos ya se acostumbraron.

#### 4.- ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES

TABLA 13: ACTIVIDADES VESPERTINAS

ACTIVIDAD	PORCENTAJE %
Platicar y/o jugar	19.09
Hacer tareas	43.36
Comer y dormir	2.72
Ayudar a mis padres	0.90
Ver televisión	10
Trabajar	2.72
Hacer quehacer	10.90
Nada	6.36

Las actividades que los alumnos realizan por las tardes, aparentemente son las de cualquier estudiante dedicado, pero lo que no nos cuadra es que si realizar las tareas tiene un porcentaje muy alto, por qué hay tanto índice de reprobación. No queremos pensar que los alumnos contestaron eso, sólo para salir más rápido del cuestionario, lo que creemos es que no pone la debida atención en cómo realizar sus tareas y que probablemente ese sea la raíz de todo. (ver tabla 13)

#### 5.- PROBLEMAS ESCOLARES

Cundo tratamos de saber lo que los alumnos detectaban como problemas institucionales obtuvimos los siguientes resultados:

TABLA 14: PROBLEMAS RELATIVOS A LA ESCUELA

Ninguno	30.90%
Es pequeña	1.81%
Casi no hay eventos	2.72%
Problemas entre compañeros	13.63%
Falta de talleres	1.81%
Mal servicio de la tienda escolar	1.81%
Mobiliario en mal estado	25.22%
El trato de los maestros	22.27%

En la tabla anterior se presentan los datos correspondientes a los problemas detectados por los alumnos en relación a la escuela. Nos llamó la atención que en primer lugar esté que no ven ningún problema, pero después vuelve a aparecer el trato de los maestros hacia ellos y el mobiliario en mal estado, y si ese es un problema grave, porque en ocasiones los alumnos se sientan en pupitres sin paleta, y así tiene que tomar clases, suponemos lo incómodo, pero lo que no sabemos es que hacen las autoridades ante esas situaciones.

TABLA 15: RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

Se llevan con la mayoría	59.09%
No se lleva con todos	29.1%
No, se lleva bien con los compañeros	11.81%

Y en la relación que los alumnos mantienen con otros alumnos, y si se llevan bien con sus compañeros obtuvimos los siguientes porcentajes: No con todos= 29.1%, Con la mayoría= 59.09%, No= 11.81%. Por lo visto este nos es un problema, ya que al parecer la mayoría se lleva bien con sus compañeros y los que no son minoría, pero no por eso no se les va a prestar la debida atención, ya que se han

datos peleas al interior de la escuela y esto puede ocasionar problemas aún más graves. (Ver tabla 15)

## 6.- SUPERACIÓN

Quisimos saber que los motivaba asistir a la escuela, si lo hacían por obligación o porque era parte de su formación para poder seguir estudiando a futuro a continuación se presentan los resultados:

TABLA 15: RAZONES PARA ASISTIR A LA ESCUELA

Para aprender cosas	37.27%
Para ver amigos	1.81%
Para huir de casa	1.81%
Por obligación	6.36%
Me gusta asistir	6.36%
Para superarme	44.54%

La tabla 15 nos ayuda a conocer los motivos por los cuales los alumnos asisten a la escuela. Da gusto ver que la mayoría asiste a la escuela porque quieren superarse, ya que ese es el principal objetivo de la educación, ahora hay que comprometerse y trabajar en conjunto para alcanzar ese objetivo y los alumnos también tiene que poner mucho de su parte.

Y cuando se les preguntó el por qué habían elegido específicamente esa escuela las respuestas fueron las siguientes:

TABLA 16: RAZÓN POR LA QUE ELIGIERON ESTA ESCUELA

Porque me gusta el ambiente	25.45%
Aquí me inscribieron	12.72%
Me parece buena	3.63%
Para echarle ganas	3.63%
Por la cercanía	28.18%
Por cambio de domicilio	25.45%

A lo mejor esta escuela no es la que ellos esperaban, pero lo realmente importante, es que tienen la oportunidad de asistir a una y deben aprovecharla y cumplir con su obligación como hijo y echarle muchas ganas. (Ver tabla 16)

De esta manera se cierra el resultado del cuestionario dirigido a alumnos, pudimos ver que la mayor parte de las quejas que tiene recaen en sus maestros y en el trato que estos les dan, lo que hay que tener en cuenta es que los alumnos pocas veces aceptan que ellos no son lo suficientemente dedicados en sus estudios y que deberían tenerlo presente.

### 2.5.3 RESULTADOS CUESTIONARIOS PADRES

Ahora corresponde hablar de los padres de familia, ya que son una parte de la escuela que muchas veces no se tiene en cuenta, pero que para nosotras representaron una fuente información. Al igual que se hizo con maestros y alumnos, se hicieron categorías para poder ubicar las preguntas y procesar las respuestas en ideas principales y presentar porcentaje y nuestros comentarios.

#### 2.5.3.1 EDAD DE LOS PADRES

La edad promedio de los padres es de 35 a 40 años, lo cual nos proporciona como papás jóvenes, después están los de 30 a 35 que también son una cantidad considerable y que refleja que son todavía más jóvenes, en tercer lugar están los de 40 a 45 años, que también es una cantidad relativamente alta, pero no los posiciona como papás tan jóvenes, después están los de 45 a 50 años, que aunque no son pocos, tampoco puede hablarse de una mayoría y en los últimos

tres rangos de edad se encuentran los de 25 a 30, 50 a 55 y 55 y 60 años, aunque son pocos están y son parte de nuestra muestra.

#### 2.5.3.2 ESCOLARIDAD DE LOS PADRES

La escolaridad de los padres nos permite indagar un poco más allá de los estudios, esto junto con la edad nos permite hacernos una idea sobre si truncaron sus estudios por asumir una paternidad que probablemente no se esperaban.

La gran mayoría tiene como máximo grado de estudios la secundaria, después le sigue la primaria, luego la preparatoria y muy pocos concluyeron una licenciatura, aunque hubo respuestas omitidas, también las contemplamos porque respetamos su decisión de omitir su respuesta. Suponemos que esto de la escolaridad va ligado a la ocupación que tienen los padres de familia y esos datos se muestran a continuación.

La ocupación de los padres se dividió en categorías de las cuales se proporcionan los siguientes porcentajes.

1. Obrero= 26.31%
2. Hogar= 23.68%
3. Comerciante= 10.52%
4. Empleado particular= 10.52%
5. Empleado de gobierno= 15.79%
6. Construcciones= 13.16%

Como se puede apreciar en el listado anterior, el porcentaje más alto lo tiene el obrero y esto lo pudimos asociar con que el grado máximo de escolaridad en la mayoría es de secundaria y teniendo como antecedente la situación laboral de nuestro país, es bien sabido que no se puede aspirar a un trabajo que reditué para solventar los gastos de las necesidades básicas de una familia con tan poca preparación académica, por otro lado tenemos con un alto porcentaje a los (las) que se dedican al hogar, este dato nos sorprendió, porque hoy en día generalmente los dos trabajan, en realidad ya son pocas las mamás que se quedan en casa.

Las otras cuatro categorías tuvieron un menor porcentaje, pero también resultan interesantes, ya que engloban ciertas ocupaciones como: policía, trabajadora domestica, albañales etc. Que de igual manera no requieren muchos estudios, lo que no nos encontramos fue una ocupación de maestro, o alguna otra donde se reflejará los estudios de licenciatura que pocos manifestaron tener como escolaridad, seguramente no lo especificaron.

## 1.- ACCIONES

TABLA 17: ACCIONES PARA FAVORECER LA EDUCACIÓN

Estar al pendiente de lo que hace y necesite	79.41%
Hablar con los maestros	2.94%
Dedicarle tiempo	17.64%

Los padres manifestaron apoyar y favorecer en todo lo que se pudiera a sus hijos para ello dijeron lo siguiente: Estar al pendiente de lo que hace y necesite= 79.41%, Hablar con los maestros= 2.94%, Dedicarle tiempo= 17.64%. Aparentemente los padres están al pendiente de sus hijos, pero no basta con solventar todo lo que necesiten, sino que platiquen con ellos y que nunca los descuiden. Los datos también se pueden apreciar en la tabla17.

En la cuestión de los gastos que estaban dispuestos a asumir para apoyar la formación de sus hijos, un 73.52% contestó que si apoyarían los pagos de computadoras o de internet entre otras cosas, el 17.64% manifestó que en lo que se pudiera y el 8.82% contestó que su situación no les permite tener ese tipo de gastos.

Los alumnos cuentan con el apoyo requerido, porque los padres, bueno a la mayoría les interesa que sus hijos desarrollen todas sus capacidades y los apoyan incondicionalmente.



## 2.- OPINIONES

TABLA 18: OPINIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA

Que es buena	55.88%
Regular	26.47%
Que es mala	17.64%

La tabla 18 aborda las opiniones, así como los porcentajes sobre la organización de la escuela que los padres de familia tienen acerca de la escuela queda plasmada en los siguientes porcentajes: Que es buena= 55.88%, Regular = 26.47%, Que es mala= 17.64%. En general tiene una buena impresión de la escuela, pero no sabemos a qué le den ese calificativo, podría ser por el desempeño de sus hijos.

Y sobre las juntas que realiza la escuela para mantener una comunicación referente al desarrollo de la acción educativa, contestaron: Que son importantes= 76.47%, Que no son claras= 23.52%. Sus argumentos son los siguientes, nos mantiene informados acerca del desempeño de sus hijos, pero en ocasiones están mal organizadas, porque son impuntuales, y luego los maestros se quejan que no hay apoyo de los padres.

En muchas escuelas se recurre a las actividades extraescolares como complemento a la formación de los alumnos y nos pareció importante que pensaban los padres con respecto a este punto son: Buenas= 53%, Malas= 47%. En ocasiones los alumnos lo toman de pretexto para salirse de casa por las tardes, referente a las excursiones las apoyan siempre y cuando no sean muy costosas, porque complementan el aprendizaje de sus hijos.

## 3.- DISCIPLINA

Con el comportamiento que los alumnos tienen en la escuela surgieron muchas incógnitas, ya que los maestros dicen que son incontrolables y por eso quisimos hacer una serie de preguntas a los padres con respecto al tema: el 58.82% piensa

que la conducta del alumno muchas veces depende del trato que le da el maestro, claro que depende porque muchos traen la idea de que no deben dejarse insultar, ni humillar por nadie, además el respeto se gana, y el 41.18% dice que nada tiene que ver el comportamiento de su hijo con el trato del maestro hacia él.

TABLA 19: PROBLEMAS DE INDISCIPLINA

No cumplieron con el compromiso obtenido	47.05%
Problemas con maestros	26.47%
No los he tenido	26.47%

Los maestros se quejan de que los alumnos no tiene mucha disciplina al interior del salón de clases y así se lo hacen saber a los padres a través de un reporte o los manda a llamar ante lo cual los padres dicen que fue porque: No cumplieron el compromiso obtenido= 47.05%, Problemas con maestros= 26.47%, No los he tenido= 26.47%. Al parecer estas quejas son netamente de indisciplina, porque le faltaron al respeto a alguien o porque no llevaron la tarea, generalmente siempre se les avisa a los padres para que estén al tanto del comportamiento de sus hijos. (ver tabla 19)

Cuando los alumnos incurren en la indisciplina, se hacen acreedores a un castigo, creemos que eso suena lógica, pero los que vimos en la escuela nos parecieron un tanto fuertes, por tal motivo decidimos preguntar a los papás si estaban al tanto de estos y si estaba de acuerdo.

TABLA 20: CONOCIMIENTO DE CASTIGOS

Si	58.82%
No	41.17%

Como lo muestra la tabla 20 el 58.82% dice que si conoce y está de acuerdo, con los castigos a los que los maestros u orientadores recurren, porque ellos suponen que solamente consisten en suspensiones o en un reporte, pero la verdad es que

desconocen, que los ponen bajo los rayos del sol por tiempos prolongados, o que los ponen a pintar o cargar tabiques. (ver tabla 25)

Es casi evidente que el alumno muestra un comportamiento muy diferente en la escuela y en la casa así, que se los preguntamos y el 73.52%, manifestó que no que en la escuela se sienten más libres y se extralimitan un poco, y el 26.47% dijo que si presentan la misma conducta. Generalmente cambia su comportamiento, porque se sienten con más libertad y también porque se dejan llevar por los amigos, es decir se adaptan a sus amistades.

#### 4.- EVALUACIÓN

Los padres emitieron un pequeño juicio enfocado a la organización de la escuela con los siguientes resultados:

TABLA 21: OPINIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA

Muy buena	14.70%
Buena	29.41%
Regular	38.23%
Mala	17.64%

La tabla 21 refleja los resultados a una pregunta que se refiere a cómo perciben que es la organización de la escuela, con el siguiente argumento argumentos: Podría estar mejor si se lo propusieran. Al parecer los padres han alcanzado apercibir que la organización de la escuela es deficiente y deja mucho que desear.

Y con lo que se refiere a la evaluación a la que son sometidos sus hijos, piensan que es importante conocer el sistema de evaluación:

TABLA 22: CONOCIMIENTO DE LA EVALUACIÓN

Si	79.41%
No	20.58%

Claro que, sí para que estén enterados de que manera poder apoyarlo, si es que hay problemas. Al parecer los padres que contestaron el cuestionario tienen la intención de comprometerse a ayudar a sus hijos. (ver tabla 22)

## 5.- COLABORACIÓN

Preguntando si sentían que la institución los tomaba en cuenta como padres de familia expresaron lo siguiente:

TABLA 23: APRECIACIÓN SI LOS PADRES SON TOMADOS EN CUENTA

Si	55.80%
No	11.76%
A veces	32.35%

A decir de los padres se sienten tomados en cuenta, por lo menos así lo manifestó la mayoría, pero un porcentaje considerable dice que solamente recurren a ellos cuando les conviene. Los datos se pueden ver en la tabla 23.

TABLA 24: COLABORACIÓN DE LOS PADRES CON LA ESCUELA

Incondicionalmente	55.88%
En lo que se pueda	29.41%
No mucho	14.71%

La tabla 24 refleja la disposición de los padres para colaborar con la escuela a favor de la educación de sus hijos. En realidad la mayoría apoyaría, pero no hacen hincapié en que actividades y eso sería bueno saberlo, para conocer que entienden por colaborar con la escuela.

Como segundo momento, ya sistematizadas las informaciones y detectados los problemas más importantes procedimos a jerarquizarlos

## 2.6 PROBLEMATIZACIÓN

Los problemas encontrados en el diagnóstico fueron muchos y la verdad algunos son imposibles de resolver pero a continuación los enlistamos de manera jerárquica:

1. Nulo conocimiento sobre gestión escolar y sus beneficios
2. Mala organización
3. No desempeñan el cargo que se tiene
4. No existe un reglamento en el que se especifiquen deberes docentes
5. Ausentismo docente
6. Falta de liderazgo por parte de la dirección
7. Apatía docente
8. Malas relaciones entre algunos docentes
9. Carencia de conocimientos teóricos por parte de directivos y docentes
10. No hay trabajo colaborativo
11. Mala relación entre maestro-alumno
12. Violencia simbólica hacia alumnos
13. Reprobación
14. Deserción
15. El apoyo de los padres no es del todo bueno

El anterior listado presenta los problemas detectados a través del diagnóstico, los ordenamos de manera jerárquica, ya que según nuestras percepciones el problema más grave, es el no saber qué es la gestión escolar, la carencia de un modelo de gestión con el que se pueda resolver o sobrellevar varios de estos problemas.

A continuación se establece una relación causa-efecto para poder llegar al problema que se ha de intervenir.

<b>CAUSA</b>	<b>PROBLEMA</b>
Organización	La carencia de un modelo de gestión en donde se especifiquen funciones, obligaciones y derechos para equipo directivo y docentes.
Ausentismo docente	
Apatía docente	
Falta de liderazgo directivo	
Falta de trabajo colaborativo	

El porque decidimos atacar estos problemas a partir de uno solo referente a la gestión escolar, es porque, creemos que partir de ella pueden darse las bases para promover una buena organización, pero sobre todo porque brinda elementos de cómo funciona la escuela, que es la organización escolar y quienes participan en ella, para que los actores de la misma entiendan que tienen derechos sí, pero también funciones y obligaciones con ellos mismos y con los demás miembros de la institución.

A partir de buscar la forma de intentar resolver estos problemas, nos damos cuenta si se está o no interesados en conocer, saber, nuevas cosas por su propio crecimiento personal y profesional, pero sobre todo para poder cumplir con la misión que como escuela tienen “Brindar a la comunidad un servicio formativo y educación de calidad con la finalidad de educar para la vida y transformar la perspectiva del mañana”, esta intención es muy buena, pero cabría preguntarnos qué se está haciendo para lograrlo y que están dispuestos a hacer para lograrlo.

Algo que nos llamó la atención al ir revisando las respuestas de los alumnos, es que algunos si aspiran a tener una buena educación, aunque son pocos, creemos que es por falta de motivación por parte del maestro, pero si el maestro mismo no se siente motivado hacia su trabajo, no podemos esperar que el alumno lo esté.

De manera tal que el enunciado de nuestra problemática a abordar quedó así

**“¿Cómo construir un modelo de gestión que se adapte a las necesidades de la Escuela Secundaria Oficial N. 509?”**

## **CAPITULO 3 INTERVENCIÓN Y EVALUACIÓN**

En este capítulo en un primer momento justificamos lo es la intervención porque fue necesaria, la importancia de impactar en la dimensión organizacional y el punto en específico en el que se trabajó, en este caso fue la gestión escolar.

En un segundo momento se detallará lo que es la intervención como se llevó a cabo destacando objetivos es decir lo que es la evaluación como es que llevamos a cabo la evaluación de la intervención en la secundaria.

Anteriormente se ha hablado sobre lo importante que es llevar a cabo la gestión escolar enfocada a la dimensión organizacional y sus repercusiones en el mejoramiento de la organización escolar. Por tal motivo es necesario tener un instrumento que ayude tanto a directores, como a maestros a realizar su labor adecuadamente.

En este sentido se propone la realización de un proyecto de intervención dirigido principalmente al equipo directivo y docentes con miras a lograr que se fomente el trabajo colectivo.

Resulta sumamente importante que la directora como gestora y líder de la institución educativa, esté plenamente convencida de llevar a cabo un proceso de gestión, por tal razón debe motivar a sus docentes, para que estos cooperen y dicho proceso se lleve a cabo.

### **3.1 DISEÑO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

Para la elaboración y puesta en marcha del proyecto de intervención se impartió un seminario-taller, que consistió en dos fases y estuvo dirigido en su primera fase al equipo directivo y en su segunda fase al equipo docente. (ver anexos)

El cómo lo íbamos hacer fue muy complejo, pero teníamos claro que recurrir a una intervención era lo ideal, porque ésta nos permite lograr la colectividad, y si nuestro objetivo era, que ellos conocieran y asimilaran información sobre la gestión, para que al finalizar todo el trabajo formularan su propio modelo.



Un proyecto de intervención se puede decir que ayuda a cuestionar lo que acontece dentro de una institución, para después resolver una problemática identificando un conflicto entre sus actores.

Es importante que todo miembro de la comunidad sea capaz de trabajar de manera conjunta y construir su propio modelo de gestión.

Para eso dentro del seminario-taller se manejaron los modelos de gestión que a continuación se presentan:

La gestión en la antigüedad era tomada por 2 filósofos que era Platón y Aristóteles que para Platón era vista como acción autoritaria y para Aristóteles esta acción era democratizadora, pero tenían un punto en común en la aplicación de esta gestión que era el hombre donde para la acción autoritaria era las acciones heroicas y de valor es decir servía para formas guerreros mientras que en la democracia era un animal social o político en una palabra formaba su propio destino.

*“Sin embargo en la época moderna Max Weber lo ve como una organización burocrática es decir la planificación de los medios y fines, Frederick Taylor como una gestión Científica es decir tiene que ver más con la motivación - administración, Henry Fayol como racionalista es decir la dirección”.*<sup>28</sup>

Los componentes tienen que ver con las organizaciones que en este caso son las instituciones, la articulación de los recursos (materiales y humanos) y que está más centrada en la interacción de personas, en movilizar los recursos todo esto para construir la estrategia y objetivos superiores a la organización.

Administrar y gestionar son dos cosas muy diferentes y quizá el error está en que cuando se habla de gestión se asocia la administración y el error de esto es que lo relaciona con términos económicos cuando en gestión también se administran sujetos.

---

<sup>28</sup> Casassus Juan, “Problemas de la gestión educativa en América latina (la tensión entre los paradigmas de tipo a y el tipo b) [Jcasassus@unesco.el](mailto:Jcasassus@unesco.el) Pág. 3

En América Latina se concibió con una visión autoritaria y verticalista sin embargo se dice que la gestión se divide en dos aspectos la planificación con sujetos y la administración de estos mismos.

#### MODELOS DE GESTIÓN SEGÚN CASASSUS.

- **MODELO NORMATIVO.**- En este modelo se nos habla de vivir el presente pensando en el futuro, técnicas de proyección a mediano plazo.
- **MODELO PROSPECTIVO.**- Planificación, preparar para el futuro
- **MODELO ESTRATÉGICO.**- Articulación de recursos humanos técnicos, materiales y financieros.
- **MODELO ESTRATÉGICO SITUACIONAL.**- Viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional.
- **CALIDAD TOTAL.**- Lleva un proceso de calidad ante las situaciones difíciles
- **REINGENIERÍA.**- Reconceptualización fundacional y rediseño radical del proceso
- **COMUNICACIÓN.**- En este se resalta la destreza comunicacional.

#### OBJETIVO GENERAL.

Construir un modelo de gestión en donde se establezcan, funciones, obligaciones y derechos (para el equipo directivo y docentes) que los permita una mejor organización, tomando en cuenta las necesidades de la institución.

#### ¿QUÉ PRETENDÍAMOS?

Construir un tipo de gestión escolar junto con el equipo directivo y el cuerpo docente que esté de acuerdo a las necesidades de la escuela y todo lo que esto con lleva, es decir si se logra vendrá una buena organización, un buen equipo docente y una mejor calidad educativa.

También pretendemos que la directora cuerpo directivo y docente, entienda sus funciones y su trabajo, para que lo ejecuten de manera satisfactoria y que la escuela tenga identidad propia y establezca bien su organización, misión y visión.

## ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN.

- El proyecto de intervención se llevo a cabo en dos fases:
- La primera fase es con el equipo directivo.
- La segunda fase es con los docentes

### PRIMERA FASE

“El impacto del equipo directivo en la organización escolar”

Objetivo:

El equipo directivo analizará y reflexionará los aspectos más importantes de su trabajo para propiciar la integración de los miembros de la institución hacia una nueva cultura organizacional y laboral.

### SEGUNDA FASE

“La importancia del trabajo directivo en colaboración con los docentes.”

Objetivo:

Sensibilizar a los docentes ante las funciones del equipo directivo e integrarlos a la elaboración del nuevo modelo de gestión que adopte la institución

### DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS.

En un primer momento comentamos se contemplaron 22 sesiones y las distribuimos de la siguiente manera: 10 sesiones para trabajar con el equipo directivo los días lunes y las otras 12 con los docentes los sábados, pero se nos presentó una situación con la que no contábamos y es que resulta que ya no fue posible trabajar con los docentes en fines de semana porque algunos de ellos tenían que asistir a cursos.

Esto quiere decir que nuestra manera de trabajar con docentes cambio ya que de doce sesiones se redujeron a sólo 6 que estuvieron distribuidas de la siguiente manera nos abrieron un espacio en las juntas TGA de las siguientes fechas 26 de abril, 23 de mayo y 28 de junio, pero se nos anticipó que no contáramos con las

siguientes fechas: 8 de abril, 10 de mayo y 15 de mayo. El tiempo que nos dieron fue de aproximadamente 2 horas en las juntas y de una hora los siguientes días.

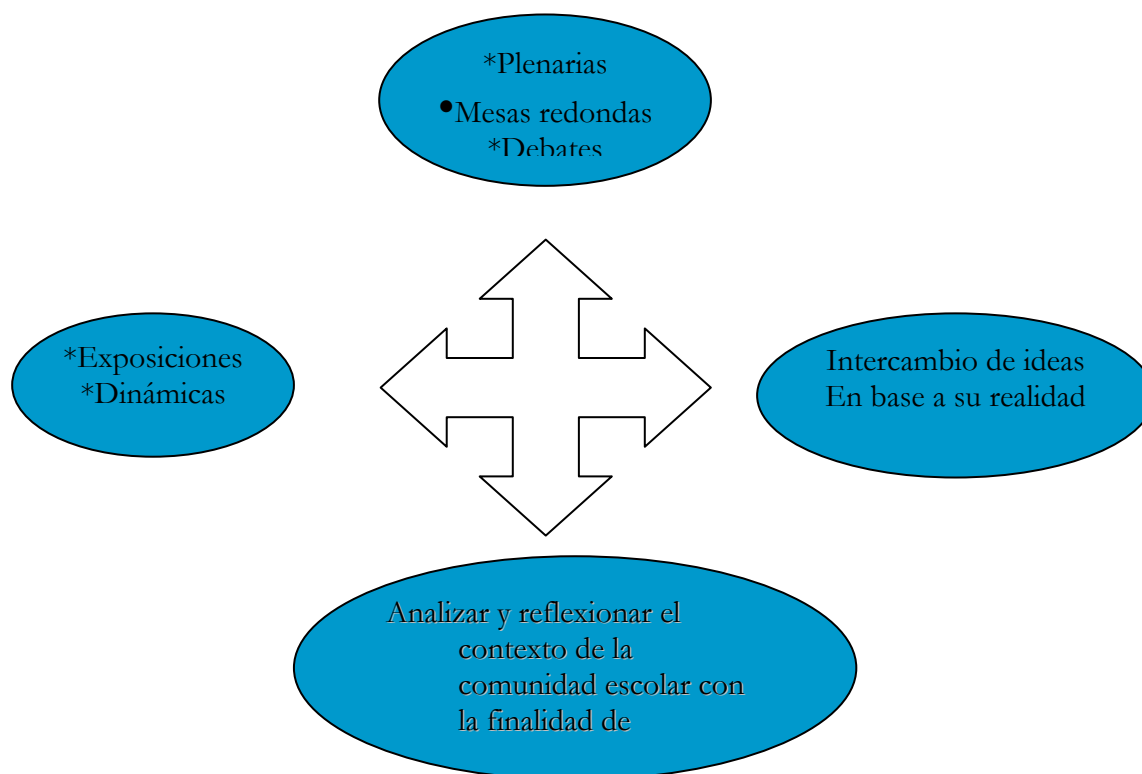
## RECURSOS Y CONDICIONES

Se llevó a cabo en la escuela en el salón de usos múltiples, contamos con material bibliográfico, retroproyector de acetatos, pizarrón, gises, láminas elaboradas por nosotras y cuestionarios que en cada sesión se les entregaban

### 3.2 DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

Se llevaron a cabo una serie de sesiones que consistían en realizar en la escuela un trabajo de análisis, crítica y reflexión, por parte de los participantes de la misma, estas actividades nos llevaron a conocer la situación de la escuela junto con los maestros.

En el proyecto se compartieron y revisaron opiniones y se recurriría a dinámicas que busquen la integración y compenetración de los actores de la institución.



## PRIMERA FASE

<p><b>¿QUÉ ES GESTIÓN PARA EL EQUIPO DIRECTIVO?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origen de la gestión</li> <li>• ¿Qué es gestión?</li> <li>• Importancia de la gestión</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Desempeño del gestor</li> <li>• La misión de la gestión</li> </ul>
<p><b>LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA ESCUELA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Que es la misión escolar?</li> <li>• ¿Que es la visión escolar?</li> <li>• ¿Relación entre estas?</li> <li>• ¿La claridad de la misión y visión?</li> <li>• ¿Quién elabora la misión y la visión?</li> <li>• Importancia de estas dentro de la institución.</li> </ul>
<p><b>“TEORIA ORGANIZACIONAL: MODELOS ORGANIZATIVOS Y MODELOS DIRECTIVOS.”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización escolar, conceptos, objeto y exigencias</li> <li>• El paradigma científico racional</li> <li>• El paradigma interpretativo simbólico</li> <li>• El paradigma socio critico.</li> </ul>
<p><b>CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LAS DIFERENTES FIGURAS DEL EQUIPO DIRECTIVO”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil funcional de los miembros como órganos unipersonales</li> <li>• Datos de identificación</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Motivación</li> <li>• Tiempos de dedicación</li> </ul>
<p><b>FUNCIONES DEL EQUIPO DIRECTIVO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• concepción del equipo directivo</li> <li>• función del equipo directivo</li> <li>• Función directivo.</li> <li>• El impacto de los directivos transformacionales en la vida escolar.</li> <li>• Desempeño de los gestores educativos.</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>

## SEGUNDA FASE

<p><b>DIFERENCIACIÓN ENTRE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Que es gestión?</li> <li>• ¿Que es administración?</li> <li>• ¿Que es gestión educativa?</li> <li>• ¿Que es la gestión pedagógica?</li> <li>• ¿Que es la gestiona estratégica?</li> <li>• ¿Que es la gestión burocrática?</li> </ul>
<p><b>“EL CENTRO DE EDUCACION SECUNDARIA OBLIGATORIA ORGANIZACIÓN Y GESTION.”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes fundamentales de conflicto en organizaciones escolares</li> <li>• El lugar del conflicto en la organización escolar</li> <li>• Reflexiones sobre gestión escolar.</li> </ul>
<p><b>EL CENTRO COMO UNIDAD ORGANIZATIVA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La función directiva en el contexto socioeducativo</li> <li>• Relación entre director y organización</li> <li>• La organización participativa</li> </ul>
<p><b>LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura rígida engendra estructuras desacopladas</li> <li>• Cambios culturales en la escuela</li> <li>• Cambio de cultura y organizaciones que aprenden</li> <li>• Colegí habilidad burocrática y cultura de colaboración</li> <li>• Hacia culturas colaborativas en la escuela</li> </ul>
<p><b>LAS RELACIONES HUMANAS Y LA ORGANIZACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de presencia en los centros educativos</li> <li>• Normas y Valores democráticos ampliamente compartidos</li> <li>• Comunicación y coordinación entre el profesorado y las unidades de organización.</li> <li>• Implicación activa de los miembros que integran la organización</li> <li>• Predisposiciones positivas hacia los cambios y las</li> </ul>

	<p>innovaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas que aprenden y profesores que aprenden.</li> </ul>
<b>EL DOCENTE FRENTE LA GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento del docente y autonomía profesional</li> <li>• Saturación de tareas</li> <li>• Responsabilidad profesional</li> <li>• Ansiedad profesional y carácter flexible y creativo de la formación docente</li> <li>• Derechos y obligaciones del docente en la gestión educativa</li> <li>• La investigación e innovación sobre gestión pedagógicas de los equipos de profesores</li> </ul>
<b>EL SENTIDO DE LA PLANIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque es importante planificar</li> <li>• De la planificación al modelo de gestión</li> <li>• Tareas aisladas, escasez de equipos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Objetivos estratégicos y de gestión.</li> </ul>

Si queríamos que ellos construyeran su modelo gestión debíamos darles elementos teóricos necesarios que permitieran desarrollar de manera conjunta el modelo bajo el cual estarían trabajando. Aquí es donde nuestro papel de asesoras externas se hizo presente.

Decidimos utilizar un seminario taller porque se adapta a las necesidades de tiempo que tenemos ya que la intervención va contar con poco tiempo y porque busca entre sus asistentes descubrir su capacidad crítica, reflexiva y analítica.

## SESIÓN 1

### **¿QUE ES GESTIÓN PARA EL EQUIPO DIRECTIVO?**

En esta sesión nos documentamos con la finalidad de tener una seguridad durante la exposición ya que era la primera sesión y de esta dependía el trabajo posterior porque podríamos medir la disposición de trabajo y de igual manera ellos verían la preparación y confiabilidad que tenía nuestro trabajo.

A pesar de que se tenían muchísimas limitantes, como que el espacio era grande y a decir verdad de pronto el estar con solo 5 personas nos hizo sentir un poco raras porque comenzamos con varios maestros pero también debemos de decir que es mucho más fácil ya que todos participan y se da un dialogo un poco más directo entre todos.

Las actividades planeadas no se han podido llevar a cabo, ya que nosotras teníamos planeado una exposición muy breve, pero ante la participación del equipo directo se alarga, esta sesión duro 2 horas aunque en un primer momento se nos concede solo una hora. Cuando ellos están ya inmersos en el proyecto expresan, que no sienten que transcurra tanto tiempo. Expresaron sentirse conformes con teoría que se les está proporcionando porque ellos desconocen muchísimas cosas y de este modo se les facilita entender el contexto en el que se desenvuelven.

Se comento que era gestión como la entendían, se vio un poco del origen de la gestión y como ha venido concibiéndose la gestión educativa así como los diferentes modelos y en qué consiste cada uno, a su vez iban relacionando lo que se les explicaba con la realidad de la escuela se abordaron problemáticas y como desde un modelo podrían visualizarse ellos mismos.

En esta sesión surgió como propuesta del mismo equipo directo atender una problemática que vive la escuela en conjunto con nosotras es decir, que les ayudáramos a construir un pequeño proyecto con ellos para los alumnos, y así comenzarían ellos a practicar un poco de lo que se les ha enseñado.



*“Propongo que en base a lo que proponen las muchachas se redacte un proyecto donde exponamos alguna problemática y no todo quede al aire, bueno si ustedes están de acuerdo” Señalo el profesor de Español*

Las observaciones que se pueden hacer como expositoras de un tema es que de pronto los maestros esperan más soluciones a sus problemas en el aula; de pronto les cuesta trabajo el pensarse como actores activos dentro de una institución, se les hace más fácil esperar soluciones eficaces y viven como atemorizados ante el sistema educativo mexicano. En repetidas ocasiones notábamos un entusiasmo por cambiar su escuela pero cuando se habla del sistema se cae de esa ilusión y retoman su pesimismo debemos decir que es difícil el de pronto sacarlos de estas ideas, pero cuando se logra cambiar esta visión se llena uno de satisfacciones ya que nos dimos cuenta que el trabajo no es malo.

En su momento pensamos que el mayor reto va ser el trabajo con docentes ya que eran de 10 maestros y si en ese momento el trabajar con 5 fue un tanto complejo el tratar de atraer a los docentes fue un reto mayor, pensamos que con el equipo directivo logramos una sensibilización y el tomar conciencia de lo que está pasando en nuestras secundarias mexicanas y al proponernos un trabajo en equipo con ellos nos hizo pensar que fueron los primeros logros que fuimos identificando en nuestra propuesta ya que la disposición de cambio la pudimos observar.

Debemos admitir que no esperábamos un resultado tan rápido en su momento pensamos, que fue por la confianza en nuestro trabajo, lo cual nos halago pero también sentimos un compromiso mayor ya que si antes nos sentíamos que ya teníamos todo posteriormente sentimos que nos faltó más investigación y trabajar más duro ya que el comentario que nos hizo la directora, nos puso pensar que no basta con lo que sabemos ellas nos comentó que el supervisor de zona estaba al tanto del trabajo que estamos llevando a cabo y que deseaba una copia de nuestro trabajo pues pensaba que podría servir para llevarlo a cabo a nivel zona o en otras instituciones.

Concluimos diciendo que cuando nosotras pensamos que ellos no leerían los documentos que les daríamos estábamos equivocadas ya que ellos mismos nos piden que se les pase para que puedan analizarlo mejor.

Desde ese momento tuvimos más confianza y el miedo que sentíamos al estar al frente fue menor lo único que de pronto nos logro hacer sentir un poco inseguras es que no tenemos otro medio de apoyo más que los rota folios.

## SESIÓN 2

### LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA ESCUELA

En esta sesión se habló de la misión y visión institucional, para lo cual se partió de su propia visión y misión, los maestros en un principio se mostraron renuentes al hablar, posteriormente se les preguntó sobre su misión si la conocían y como la estaban llevando a cabo pudimos observar que muy pocos de ellos la tuvieron presente en ese momento, pero si resaltaron que la construyeron en conjunto.

Observamos que en esta sesión logramos que todos trabajaran en equipo a excepción de una orientadora que desde un principio se negó a cooperar y que asistía a las sesiones porque la directora le pedía su asistencia en la reunión.

Pensamos en ese momento que su indiferencia era porque no le interesaba el proyecto, los demás directivos se mostraron mucho más activos durante la sesión. El desempeño que tuvimos durante estas sesiones fue gratificante ya que su trabajo como equipo comenzaba desde el momento que preguntábamos lo de la misión de la escuela comenzaron a mirarse entre ellos y la construyeron en un papel bond donde se trabajó tal concepto, de esta, comentaron que se tenían claras estas ideas sin embargo al plantearse estas como objetivo no lo estaban logrando.

*“De hecho debemos señalarles que la misión y la visión si la construimos todos y es lo que queremos proporcionarles a los chicos pero, también debemos reconocer que por las múltiples actividades que se han tenido no hemos logrado netamente el objetivo sin embargo en un 90% yo creo que si lo hemos estado logrando claro cada uno a su manera” señaló el maestro de Taller*

En un principio si nos costó un poco de trabajo que logran hacer una crítica constructiva a su misión y finalmente que reconocieran sus deficiencias como equipo directivo y sobre todo que formularan posibles soluciones ya que regularmente cuando uno daba una propuesta otro lanzaba una contra, situación que en su momento nos provocó altibajos.

Pero finalmente se logró una colectividad, en cuanto a la solución de algunos problemas pequeños, que recaían en su responsabilidad, como la organización tanto en nivel administrativo como escolar.

La toma de decisiones quedó asimilada por todos los miembros del equipo directivo, pero principalmente por la directora, que es la persona que representa a toda una comunidad escolar.

### **SESIÓN 3**

#### **TEORÍA ORGANIZACIONAL: MODELOS ORGANIZATIVOS Y MODELOS DIRECTIVOS**

La observadora hace los registros en un diario de equipo es decir en cada sesión una de nosotras es observadora, mientras que la otra cumple su papel como asesora (expositora del tema).

La observación tiene múltiples ventajas, ya que nos permitió darnos cuenta de cómo reaccionan los maestros cuando toman el papel de alumno.

En la sesión se abordaron temas relacionados a la organización y a los modelos organizativos existentes, de los tres modelos que se abordaron, se dieron dando a conocer sus principales características, se les hizo la invitación para que los miembros del equipo directivo realizaran un pequeño ejercicio de comparación, para que ellos descubrieran que características de las expuestas ubican en su organización, la subdirectora dijo que tenían un poco de los tres modelos y que lo lógico era que adaptaran lo que les resultara útil de cada uno para formar su propio modelo organizativo.

Esto fue un indicador de la disposición que tuvieron para lograr un trabajo que surgiera de los acuerdos tomados desde el equipo directivo y que tendría como principal objetivo motivar a los docentes para que participaran en los proyectos futuros.

Se pudo observar que los maestros participativos son los mismos de siempre, en este caso es la subdirectora, la directora y un orientador; aunque hay otro orientador más que sí participa, pero sus participaciones son pocas, aunque muy certeras.

Nos llamó la atención que en esta sesión, ellos decían que sabían todo esto, y confesaron que a pesar de que lo saben no lo llevan a la práctica, argumentando, que el trabajo administrativo los absorbe de tal manera que relegan estas funciones.

*“De cualquier manera todo esto se maneja, hay que reflexionar, analizar conjuntamente” señalo orientador*

En esta sesión a diferencia de las demás todos llegaron con cuaderno y lápiz en mano y realizaron sus apuntes, otros copiaban todo lo que decía la lamina, esto nos sorprendió, ya que refleja su interés hacia la información, o que de verdad les parece relevante todo lo que se les mostró, además la única orientadora que se mantenía al margen del proyecto por primera vez asistió, no se supo si por curiosidad.

## SESIÓN 4

### CARACTERISTICAS ESPECÍFICAS DE LAS DIFERENTES FIGURAS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Esta sesión nos resultó muy conflictivo, ya que la teoría la tenían clara sabían que funciones tenían que desempeñar cada uno de ellos y como desempeñarla. Sin embargo en la práctica, en su realidad no se llevaba a cabo.

Reconocieron sus deficiencias, pero a pesar de eso sentimos no haber logrado el cometido porque un elemento del equipo directivo mostró renuencia al aceptar la información y más aún a modificar sus actitudes ante su desarrollo de su práctica.

Lo relevante de esa reunión, fue que se les vio de manera individual con las necesidades que cada ser humano tiene y como parte de una sociedad en la que todos necesitamos e todos.

Se hizo un especial énfasis en lo referente a la motivación, tratamos de convencerlos para que invitaran a los docentes a integrarse a las diferentes actividades de la institución, pero no porque así lo requiera el sistema, sino porque así lo requiere en específico esa escuela.

*“El trabajo administrativo en ocasiones es demasiado lo que no nos permite espacios en los que podamos tener una charla de reflexión sin embargo trato de reconocer el trabajo de los demás pero hay maestros que confunden la amistad con mi trabajo aquí y comienzan los favoritismos y no porque yo quiera darlos si no porque es difícil no mezclar mi trabajo con la amistad es por eso que soy un poco hermética” Señalo la directora*

## **SESIÓN 5**

### **FUNCIONES DEL EQUIPO DIRECTIVO**

Última sesión con directivos.

En esta última sesión con directivos pude observar muchísimos avances aunque es un grupo muy pequeños de personas los cambios fueron bastantes, desde algunos orientadores hasta la directora los cuales ya mostraron ciertas aptitudes y actitudes de cambio.

La principales barreras que encontramos en un principio fue la resistencia y el poco conocimiento que teníamos en el tema que abordamos pero con el tiempo fuimos dominándolo cada una de diferente manera por mi parte pienso que aun me falta bastante sin embargo creo que los conocimientos necesarios los obtuve al menos los necesarios para brindarles confianza a ellos.

En esta última sesión se dieron las funciones directivas las cuales desarrollo de manera general sin especificar que tenía que hacer cada uno de los integrantes del equipo directivo esto lo hice así para evitar conflictos ya que si lo hacía de otra manera creo que se prestaría a crear ciertas rencillas entre el equipo.

Esta sesión me gusto mucho porque cubrí mis expectativas ya que aunque fue el cierre de una primera parte de la intervención obtuve muchísimas satisfacciones entre ellas la confianza en mí.

Y vi que cumplí con algunas funciones como asesora que fue investigar, orientar, proponer, invitamos a la reflexión, existió una retroalimentación. Y contribuimos al moldeamiento de una persona y lo estamos haciendo también con la institución. La participación en los maestros ya fue más fluida y al mencionar ciertas cosas ellos mismos plantean problemáticas y empiezan a proponer soluciones algo que a me lleno de mucha satisfacción fue que la directora muestra grandes cambios y el principal es que comienza a creer y convencerse que es una directora y que la escuela necesita de participación, pero también noto un cambio que me preocupa que es que la subdirectora muestra cierto cambio negativo pensamos que es porque como que la directora comienza a hacer y tomar sus propias decisiones,



las cuales en el pasado las tomaba la subdirectora, y notamos esto porque en esta sesión hizo el siguiente comentario “ *a los docentes hay que hablarles con autoridad no puedes hablarles amablemente*” pienso que es un cambio negativo porque si estamos nosotras promoviendo una comunicación amable cordial de compañerismo, este comentario como que no es muy acorde a lo que hemos estado dando en las sesiones sin embargo la directora si lo ha estado llevando a cabo.

## **SESIÓN 1 (MAESTROS)**

### **DIFERENCIACION ENTRE GESTION Y ADMINISTRACION**

En esta sesión se tuvo un invitado lo que nos provoco cierto nerviosismo sin embargo logramos comenzar a las 11:30 de la mañana.

Los profesores sacaron libretas y bolígrafo para llevar a cabo sus anotaciones lo que si nos dio una motivación porque quiere decir que si les interesa el tema se comenzó haciendo una serie de preguntas para poder despuntar desde sus conceptos y apoyarnos de ellos, señalaban aspectos de la administración de alguna manera también señalaban que esta le correspondía a la dirección escolar.

También debemos señalar que durante sesiones anteriores directivos nos señalaban como principal problema al sistema y en esta sesión no fue la excepción ya que docentes también se respaldaron de ella sin embargo hubo una docente que señalo:

*“El sistema no absorbe como dice mariana si no que cuando queremos utilizamos o nos aprovechamos al sistema”*

Esta sesión nos sirvió mucho porque conocimos aspectos que en ocasiones si chocan demasiado con la teoría como el mismo sistema que a veces permite ciertas situaciones que no le son totalmente benéficas al alumno sin embargo el docente sabe muy bien manipularla lo que lleva a un confort al docente del cual este no se mueve.

Pudimos observar que el docente en un primer momento se preocupa de las veces que puede faltar al año, de festividades, de bonos o puntos y las horas que se les cancelaran o les proporcionararan.

Las problemáticas de la escuela para ellos son importantes lo reconocen pero también dicen que a veces poco pueden hacer al respecto.

## SESIÓN 2

### EL CENTRO DE EDUCACION SECUNDARIA OBLIGATORIA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Esta fue la segunda sesión con maestros y tuvo lugar en la dirección de la escuela, inició a las 10:15 de la mañana. En esta sesión se abordó el tema educación secundaria obligatoria organización y gestión.

La verdad cuando llegamos a la dirección y vimos a casi todos los docentes presentes los nervios se notaron, pero ni modo había que enfrentar las cosas, la sesión la presentó la directora para hacerles saber que como el martes 26 no nos había dado tiempo de presentarnos, lo retomábamos, pidió que la sesión fuera lo más concreta y breve, ya que los alumnos se habían quedado sin maestros, inmediatamente *una maestra hizo el siguiente comentario “que sea breve porque tenemos que ir a desayunar”*.

Se empezó agradeciendo su tiempo, saludando, para después dar paso a la información, como en esta sesión se trataba de hacer reflexionar a los docentes acerca de la importancia de la educación secundaria, decidimos empezar por la reforma del artículo tercero de 1993, en donde se establece la obligatoriedad de la secundaria, para poder entrar en discusión sobre el motivo de dicha reforma.

La sesión estuvo interesante, la participación por parte de algunos docentes fue buena, las opiniones fueron muy variadas, en algunas ocasiones no pensábamos de la misma manera, pero yo argumentamos y defendimos nuestras ideas, lo mismo que ellos, algunos coincidían otros no y eso permitió un intercambio de ideas.

En realidad los comentarios de los maestros en su mayoría fueron buenos se reflejaba cierto grado de conciencia, conocimiento y reflexión en los mismos, algunos no les importaba la sesión, pero nos conformamos con los que si se mostraron interesados y mismos que desde un principio nos apoyaron.

Algo interesante es que las aportaciones de los maestros *coincidieron en que nuestro sistema educativo es una copia de otros y que en realidad carecemos de*

*identidad y de un sistema propio, uno de ellos dijo que el gran problema es que no se les da su lugar a los investigadores.* Algo que nos llamó la atención es que un maestro se mostró muy participativo, digo este señor se caracteriza por ser muy apático, pero en general sus comentarios fueron buenos.

Cuando les preguntaba de qué manera se podía ser autónomo dentro de una escuela pública ellos comentaron que en el discurso porque mediante el luchaban contra medios masivos de comunicación (televisión), en las relaciones humanas inmersas en la escuela, en la evaluación en sí en el aula.

## **SESIÓN 3**

### **EL CENTRO COMO UNIDAD ORGANIZATIVA**

En esta sesión se mostraron dos extremos por parte de los docentes, el interés y el aburrimiento, quizá haya sido porque el tema no les interesó, deducimos esto porque dejaron que la exposición avanzara sin opinar. Incluso hubo docentes a los que les resultó más divertido estar jugando y distraendo a los demás maestros.

Sin embargo, a nosotras nos motivaba el hecho de que el apoyo por parte de los directivos era constante, los directivos realizaban apuntes de aquello que les resultaba interesante rescatar.

La participación por parte de los docentes fue nula. El profesor que logró abrir un camino de diálogo fue uno de los que mostraban interés, se mencionó que no todos cumplían sus funciones y que el sistema volvía a hacer un problema para ellos.

Lo interesante aquí como asesoras aquí como asesoras era lograr que se olvidaran del sistema y pensarán en mejorar, pero siempre que opinaban o cerraban su participación mencionando que el sistema es quien en muchas ocasiones los limita en querer avanzar y los absorbía a un desinterés.

Pensamos que como asesoras no pudimos hacer mucho al respecto, ya que observamos que era cierto que lo que exponían respecto al sistema. En este sentido si nos sentimos un poco limitadas, ya que el cambio que queríamos lograr en ellos era difícil. Para esta sesión ya nos sentíamos tranquilas, sin tanto nervio y más seguras de nuestro trabajo.

## SESIÓN 4

### LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA DENTRO DE LA INSTITUCION ESCOLAR

Esta sesión fue muy importante, ya que de acuerdo a la información que se les iba a proporcionar tuvieron que clasificar el tipo de organización que tenían, conforme se les iba exponiendo el tema, varios decían “yo soy así”, o “fulanito es así”

Fue la sesión más interesante tanto para ellos, como para nosotras, ya que el poder llevarlos hacia un camino de reflexión y análisis, nos resulto fácil, sin embargo la manera en cómo se abordó el tema creemos que fue el correcto, ya que no se les impuso ningún término y así orillarlos a construir sus propias conclusiones y clasificar su trabajo.

El objetivo de esta sesión fue cubierto, ya que como asesoras teníamos un objetivo y este fue rebasado, ya que los docentes no sólo realizaron el análisis, sino concretaron acciones cambio, como su misma actitud por mencionar algo.

Lo importante aquí es logramos integrarlos como grupo crítico constructivo, que brinda una crítica y una solución. Notamos que cuando se les digiere mucho la información ellos lo comprenden mucho mejor y su participación es más activa.

Durante la exposición del tema se escucharon los siguientes comentarios por parte de los docentes.

*Si ese es nuestro caso*

*“Yo soy así y Toña en ocasiones así se comparte la escuela si tiene favoritismo lo que hace que se fragmente.”*

*“Tres maestros hacen una broma señalando el planchado de una camisa esto es por una situación personal.”*

*“Yo insisto que tenemos una cultura individualista.”*

*“Los que participan en las diferentes actividades siempre son los mismos”*

*“La asignación de tareas es de la coordinación porque finalmente la dirección designa tareas y obligaciones.”*

## SESIÓN 5

### LAS RELACIONES HUMANAS Y LA ORGANIZACIÓN

Esta sesión consideramos que fue de las más importantes podríamos decir que es eje dentro del proyecto, ya que se habló del tipo de relaciones propicias para el buen funcionamiento de la escuela se mencionaron varios ejemplos y se discutieron en plenaria.

Tanto la sesión anterior como esta les resulto interesante, ya que se menciona que tenían presente estas problemáticas, más no sabían presentarlas para darles una solución, decían que se querían evitar problemas con otros compañeros.

Un docente comento:

*Hay que tomarlo con madurez porque luego hay gente muy sentida*

Comentaban la importancia de respetar al compañero y tratar de entender que en ocasiones llegaban con problemas personales y que en lugar de criticarlo o dejarlo en sus aislamiento, deberían acercarse y preguntar cómo estaba y si en dado momento podrían ayudarlo, estamos convencidas que el análisis, la sensibilización, comunicación se lograba con docentes y lo podíamos observar en esta sesión.

Comentaba la subdirectora: *“Hay que buscar las líneas de comunicación, los valores propios de una persona y de la institución son importantes, porque van tomados de la mano.”*

Cabe mencionar que todas las sesiones fueron pensadas en guiar al docente hacia objetivos específicos y cada uno de ellos se lograba por supuesto con limitaciones como el tiempo y en esta principalmente, ya que tuvimos que tener mucha paciencia porque nos propusieron la reunión dos veces y cuando se llegó este día se tuvo el riesgo de una nueva cancelación.

## **SESIÓN 6**

### **EL DOCENTE FRENTE A LA GESTION EDUCATIVA**

En esta sesión se tomó el trabajo del docente frente al a gestión escolar, este tema fue un tanto delicado, ya que como asesoras teníamos que abordarlo con mucha sutileza, para que ellos no se sintieran agredidos.

Interpretamos que quizá por esta razón, por no quererse dar cuenta de su deficiencia los maestros mostraron poco interés y realizaban otras actividades durante la exposición sin embargo poco a poco se fueron integrando a la discusión.

Subdirectora: “ser docente es cuestión de actitud, porque no somos todo logos, ya que cuando somos recién egresados y la vida no es como nos dicen, lo importante es seguirnos preparando.

Se retomo la misión, esto con relación a que decía que el docente tiene como objetivo hacer cumplir la misión. Mientras que por otro lado, uno de ellos opinaba que el docente está en crisis, ya que no tiene un compromiso con el quehacer educativo.

Mientras que para otros decentes era un ser de cúmulo de experiencias que se van generando a lo largo de la vida, ya fueran buenas o malas.

En esta ocasión pudimos observar que el docente se preocupaba en controlar y hacer que se cumplieran las reglas, dejando de lado su objetivo principal.

De esta sesión nos gustaría resaltar que por primera vez, ya no solo se quejaron de las problemáticas, sino que dieron soluciones y resaltaron la principal problemática ante su falta de organización escolar.

La asistencia de los maestros en esta sesión fue poca, pero muy productiva, lo que como asesoras nos inquieto, ya que buscábamos lograr los objetivos con la mayoría y no con una minoría.



## **SESIÓN 7**

### **EL SENTIDO DE LA PLANIFICACION**

En esta sesión se reconoció la importancia de la planificación, mencionaban que el PT, es una de las nuevas propuestas en el sistema educativo.

Llegaron a la conclusión de que todos los cambios que se planteaban era con el objetivo de mejorar la educación. Es aquí donde se logró que visualizaran la importancia de la gestión escolar.

Lo cual nos provocó una gran satisfacción porque después de varias sesiones vimos que la construcción de proyecto se logró en casi toda su totalidad.

Se motivó a los docentes, debemos mencionar que no se logró con todos los docentes, ya que una orientadora jamás se quiso integrar y cada sesión aumentaba el grado de groserías hacia nuestro trabajo, ya que ocupaba estos espacios para coser, bordar, tejer y cuando opinaba lo hacía en un sentido irónico y siempre remarcando que no se le podía enseñar algo que ella ya sabía. Fue aquí donde nos dimos cuenta que no participaba porque desde nuestro punto de vista caía en el egocentrismo.

Finalmente se logró que comprendieran la importancia de la planificación y llevarla a cabo en el salón de clases.

Los comentarios durante la sesión fueron los siguientes

La gestión no es verlo como un trámite si no llevarlo a cabo

Nuestro trabajo tiene que ver con el PT y este taller nos va servir demasiado.

La planeación debe abarcar 5 años sin embargo debería abarcarse hasta el 2025”

“La gestión es transformar”

Mientras se les explicaba todo esto la subdirectora daba instrucciones para que la realizaran mientras tomaban la sesión, es aquí donde interpretamos como cierto todo lo que nos dijeron acerca del trabajo administrativo que es demasiado.

Los docentes se interesaron en el tema, ya que le llegó un oficio donde se les pedía un requerimiento de lo que se les estaba mostrando.

La limitación que se nos presentó fue la misma de siempre los tiempos, ya que tuvimos que adaptarnos a los espacios que se nos hicieron en las juntas de TGA, que resultó poco

### 3.2 EVALUACIÓN

En este apartado señalamos como concebimos a la evaluación, como es que nos ayudo a la evaluación de nuestra intervención, así mismo como la construimos y los resultados que nos dio.

La evaluación en el diccionario se define como, señalar el valor de algo, estimar, apreciar o calcular. De esta manera, más que exactitud lo que busca la definición es establecer una aproximación cuantitativa o cualitativa. Atribuir un valor, un juicio, sobre algo o alguien, en función de un determinado propósito, recoger información, emitir un juicio con ella a partir de una comparación y así, tomar una decisión.

Mientras que en el ámbito educativo, *“la evaluación es una operación sistemática, integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento más exacto posible del quehacer educativo en todos los aspectos, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los factores personales y contextuales, que en ésta inciden. Señala en qué medida el proceso educativo logra sus objetivos fundamentales y confronta los fijados con los realmente alcanzados.”*<sup>29</sup>

Dentro de este ámbito existen dos grandes paradigmas de la evaluación que son: el racionalista y el naturalista. El racionalista es aquel que asume la realidad existente y cualquiera puede verla y experimentarla a través de sus sentidos.

El naturalista *“es aquel que asume la realidad no existente, para que cada quien la vea y la experimente de la misma manera, sino que el mundo se encuentra y se elabora (esto es, cada individuo lo construye socialmente). En efecto la parte más importante de nuestra realidad es construida socialmente a partir de un análisis cualitativo”*<sup>30</sup>

Tomando en cuenta estos tres principios y las características de la intervención pudimos construir nuestro propio concepto entendiendo la evaluación como una

---

<sup>29</sup><http://www.oposicionesprofesores.com/docueduc/LA%20EVALUACION%20EDUCATIVA.pdf>

<sup>30</sup> H.S Bholá. “Paradigmas y modelos de la evaluación”, en: La evaluación de proyectos, programas y campañas de alfabetización para el desarrollo. Instituto de la UNESCO para la educación. Editado en Santiago de Chile, 1992. Pág. 136

aproximación cualitativa o cuantitativa desde una visión sistemática con el objetivo de acercarnos a los logros alcanzados en una realidad visiblemente más funcional.

La evaluación de la intervención se hizo a partiendo de las tres concepciones anteriores, porque se adecuó a las necesidades y características de nuestro trabajo, ya que en él resulta importante la realidad construida socialmente, lo cual debe de importarnos a todos, ya que formamos parte de una sociedad edificada por los mismos seres humanos, y como hemos mencionado en reiteradas ocasiones es de suma importancia entender lo que pasa en la sociedad a partir del contexto en el cual estamos inmersos. Y la escuela no es la excepción, ya que para poder darnos cuenta de la realidad educativa debemos ser evaluadores constantes del contexto tanto interno como externo.

Por lo tanto, se establece la intención de estudiar el comportamiento humano tal cual ocurre en su contexto, en este caso nos resulta de mucha ayuda, porque vimos que actitudes presentaron todos los involucrados en la escuela desde directivos, maestros, alumnos, padres de familia y demás personas que tienen que ver directa o indirectamente en el proceso educativo. Y nos fue de suma importancia la manera, en que, los ya mencionados se desenvuelven en la escuela, porque nos permitió notar si de verdad presentaron algún cambio a partir de nuestra intervención y si los hubo, de qué tipo fueron, pero sobre todo si esto se ha reflejó en su práctica.

Sin embargo, una desventaja que encontramos en las características del paradigma naturalista, es que no cuenta con los instrumentos de evaluación bien estructurados y esto quizás pueda ser contraproducente, ya que el evaluador mismo podría convertirse en una herramienta más de la evaluación, aunque esto no es tan ilógico, porque nosotras también tuvimos que someternos a un proceso de evaluación y autoevaluación, el problema sería ser lo suficientemente objetivas y saber reconocer nuestros errores y aciertos.

Otro punto a favor es que nos permitió analizar el contenido de entrevistas, documentos y observaciones, ya que estos instrumentos son los que utilizamos para la evaluación del impacto de la propuesta, pero más adelante se profundiza.

El trabajo central del seminario-taller consistió en guiar, orientar, capacita y organizar, invitando a la reflexión con una visión crítica y analítica, contribuyendo al moldeamiento de una mejor práctica educativa.

Las categorías que se contemplaron para la evaluación del impacto de la propuesta son:

- ❖ Participación
- ❖ Comunicación
- ❖ Conocimientos previos
- ❖ Disposición

Y se contemplaron estas, porque, la apatía, las malas relaciones, la mala organización, la falta de ética y motivación se encontraron en los docentes como una característica en casi todos.

Los instrumentos que se utilizaron para la evaluación son los siguientes:

- ❖ Cuestionarios
- ❖ Observaciones
- ❖ Diario de registros

Se utilizaron estos, por ser de los más sencillos y no para nosotras, sino para los maestros, ya que los tiempos siempre son un factor determinante para poder saber cómo piensan y lo que opinan sobre nuestro trabajo y la información presentada.

La forma de realizar el análisis se hizo a partir de dos esquemas presentados por Margarita Bartolomé, elegimos estos porque nos parecieron los más aptos para poder analizar los instrumentos mencionados anteriormente.

- Matriz de efectos de un proceso
- ❖ Lista de control
- ❖ Matriz de efectos de un proceso<sup>31</sup>

Efectos Procesos	Cambios de actitudes de directivos y docentes ante el nuevo modelo de gestión	Efectos directos percibidos por el observador
Observación sistemática de las sesiones	En algunos maestros el interés fue desde el principio y la disposición permitió trabajar con ellos, se integraron, aunque no todos, pero los que lo hicieron se lograron organizar para sacar adelante los trabajos.	Según los registros, las sesiones a veces parecieron tediosas, pero, no todos los maestros lo reflejaban porque los debates se armaban a veces entre sólo dos maestros.
Resultados inmediatos, hacia el proyecto, por vías informales	Los comentarios de la directora apuntaban hacia un cambio en los maestros, ya que tenían mayor disposición	No los percibimos en todos los maestros, porque había algunos que no creían en nuestro trabajo.
Aceptación y asimilación del proyecto	Aparentemente lo aceptó la mayoría, pero no todos lo asimilaron	Hubo varios maestro que siempre se mostraron apáticos
Asistencia a las sesiones	Casi siempre hubo mayoría de maestros	Generalmente la asistencia era buena, aunque algunos iban porque la directora se los pedía
Entrevistas con los alumnos para saber si notan alguna diferencia	Para con ellos las cosas cambiaron un poco, los maestros les dieron oportunidad de ponerse al día asistiendo a un taller con nosotras.	Pudimos detectar maestros más flexibles con los alumnos que estaban a punto de reprobar varias materias.
Cuestionarios que se dan al termino de cada sesión.	Se les proporcionaba a todos para contestarlos y así lo hacían	No todos entregaban los cuestionarios y la razón la desconocemos.

<sup>31</sup> Bartolomé Pina Margarita. "Elaboración y análisis de datos cualitativos aplicados a la investigación-acción" Madrid. 1990 pág.9

## Lista de control<sup>32</sup>

Profesores Tipos de conducta	X	Y	Z	W
Hablar con el compañero	Generalmente hablaba con sus compañeros, pero sobre el tema de la sesión.	Se mantiene atento, pero no sabemos si nos entendió.	Hablaba de todo, menos del tema.	Preguntaba constantemente la hora, para poder retirarse.
Jugar con los lápices	Si lo hacía, pero sin dejar de atender	Si lo hacía	No lo hacía, pero seguía hablando.	Lo hacía para no dormirse
Dormir durante las sesiones	No, sus atención se concentraba en el tema	No lo hacía	No lo hacía, por estar platicando	Si lo hacía
Salirse de las sesiones	Cuando era necesario, pero se reincorporaba de inmediato	No , lo hacía	En ocasiones lo hacía y generaba mucha distracción entre los demás	Casi siempre se retiraba antes de que terminaran las sesiones

Dentro de este cuadro se tomaron como referencia a 4 maestros, cabe mencionar, que se seleccionaron a los 2 más participativos y a los dos menos participativos, según nuestras observaciones.

Después de esta evaluación nosotras realizamos una auto- evaluación de logros y tropiezos que tuvimos a lo largo de la impartición del seminario-taller, donde destacamos como nos sentimos, que frustraciones tuvimos y si quedamos satisfechas con nuestro desempeño como asesoras, (ver anexos).

<sup>32</sup> Ibid. Pág.11

Por último también anexamos una evaluación de los maestros hacia nosotras y hacia nuestro trabajo, esto fue iniciativa nuestra y se les hizo llegar un último cuestionario para que contestaran.

En definitiva, la evaluación del seminario-taller consistió en realizar un seguimiento a lo largo de un proceso, que permitió obtener información acerca de cómo se llevó a cabo, con la finalidad de reajustar la realidad escolar, de acuerdo con los datos obtenidos. Es necesario tener en cuenta que en toda evaluación, ésta debe ajustarse a las características del contexto donde se llevó a cabo.

La evaluación del seminario-taller de gestión escolar tuvo una metodología concreta, que permitió evidenciar si el proceso de actuación llevado a cabo fue, no sólo correcto sino eficaz.

Cabe mencionar que como en todo trabajo se encontraron limitaciones que estaban fuera de su alcance y del nuestro, desafortunadamente el factor tiempo fue el principal problema para puesta en marcha del seminario taller.

Por otro lado también fue la apatía al realizar más trabajo que sería remunerado.

Los alcances obtenidos en el seminario- taller percibidos en los maestros fueron:

Sensibilización: no los logramos sensibilizar al cien por ciento pero mostraron mucho más interesados por su práctica y por el trato hacia el alumno que finalmente era uno de los principales objetivos.

Tolerancia: al principio se mostraban renuentes a entablar una conversación y a participar en las diferentes dinámicas presentadas en la ultima dinámica fueron muy participativos, ocurrentes, divertidos y sobre todo comunicativo y respetuosos.

Respeto: reconocieron la importancia del otro dentro de su centro de trabajo comprendieron que no seres aislados y sobretodo que necesitan comunicarse para lograr sus objetivos en común.

Colaboración: este se refiere a la asimilación de que existía un problema, y se logro concientizarlos sobre la importancia del trabajo colaborativo para solucionar los problemas detectados por ellos mismos.



## CONCLUSIONES

Resultado interesante concluir los estudios profesionales con una experiencia donde quede constancia del crecimiento que se ha obtenido durante la formación como Licenciada en Pedagogía.

En el transcurso de elaboración de este trabajo se pudieron entender los conceptos de gestión y organización escolar su importancia en las instituciones educativas y su estrecha relación con la labor docente.

Los objetivos desarrollados en la tesis primeramente fue el poder desarrollar un diagnostico pedagógico que permitiera entender la realidad del contexto escolar. Para poder así dar lugar a un proyecto de intervención que nos permitiera resolver la problemática encontrada en el diagnostico pedagógico y así poder impactar en una dimensión en específico que en este caso fue la dimensión Organizacional.

Nuestro objetivo general fue finalmente construir conjuntamente es decir con profesores y cuerpo directivo un modelo de gestión que les permitirá una forma de trabajo agradable y que tuviera como fin principal el rendimiento escolar del alumno de nivel secundaria.

Según nuestra experiencia existen un sin número de obstáculos para realizar adecuadamente la labor docente dentro de estos podemos mencionar al sistema, la apatía docente y frustración docente.

Las prácticas de gestión escolar que se practican en la escuela son fundamentalmente actividades burocráticas en detrimento de las pedagógicas.

Por tal motivo se realizo un sin fin de análisis por medio de diferentes herramientas que nos permitieron una reflexión sobre la práctica para explicar los hechos, los logros y dificultades que se tienen el quehacer cotidiano de la escuela y al constatar esto y con la teoría ver la posibilidad de hacer este proyecto de intervención que promovió aprendizajes de todos los actores que conforman la comunidad escolar.

Lo mencionado anteriormente existe debido a que la directora no se involucra en el aspecto organizacional de la escuela y como su atención estaba centrada en el

cumplimiento del papeleo excesivo no promovía la integración entre el equipo de maestros, logrando con esto un trabajo individualizado que responde de forma particular a las expectativas de cada profesor, sin tomar en cuenta que están dentro de un todo que contribuirá a lograr un mejor ambiente de trabajo y aun desarrollo profesional de los profesores; así como una formación integral de los alumnos en caso contrario se corre el riesgo de que las practicas docentes sean cada vez más aisladas y no se puedan superar las dificultades y errores que existen entre los profesores en el desempeño de su práctica profesional

En la experiencia que se tuvo como observadoras y como asesoras indirectas de la gestión escolar en la mencionada escuela pudimos ver más de cerca y de forma más marcada que la gestión escolar se realiza sin tener la formación adecuada y necesaria para cumplir con la misión institucional.

Por otro lado pudimos observar que en verdad el Sistema Educativo Nacional

A veces es el principal obstáculo para el crecimiento del docente ya que en muchas ocasiones los limita lo cual coloca al docente en una postura conformista y poco productiva provocando en el docente el desinterés hacia su profesión llevándolo a la frustración docente.

Concluimos diciendo que si bien es importante una organización escolar también es importante la motivación para nuestros maestros.

La educación secundaria por ser básica debe de ser bien pensada sobre todo porque es el nivel escolar que forma los hombres que nuestra sociedad nos demanda. En esta tesis resaltamos la importancia de realizar un diagnostico especifico de cada escuela a que no todas las escuelas son las mismas, ni sus maestros, alumnos, padres de familia incluso los problemas detectados nunca serán solucionados de la misma manera ya que funcionan bajo diferentes métodos a los cuales debemos estar dispuestos a comprender y estar dispuestos a modificarlo si no me están dando los resultados que necesitamos.

Reiteramos que este trabajo no lo harán solo docentes o solo los directivos si no que es una tarea conjunta que es necesaria que sea abordada por toda la

institución, deben de dejar los problemas y prejuicios que a veces nos formulamos sin fundamentos.

Por otro lado en las instituciones podemos encontrarnos ciertas limitantes como la apatía de docentes que se niegan a tener otras opiniones constructivas acerca de su trabajo como asesoras pensamos que fue la mayor limitante junto con la cuestión tiempo que muchos docentes no están dispuestos a dar ya que si no se les remunera no prestan tiempo a su preparación.

Sin embargo en este caso la mayoría de los maestros hicieron una excepción lo que nos llena de satisfacción y hace para nosotras esto nuestro mayor logro ya que nos abrieron un espacio a su equipo de trabajo y en un momento dado nos tomaron en cuenta como parte de su plantel

Si hablamos de los objetivos planteados en el proyecto podemos decir que los alcanzamos las expectativas con el equipo directivo de alguna manera se cumplieron mientras que con los docentes sentimos que se hizo falta un poco mas de intervención con ellos, la sensibilización que pretendimos lograr con docentes ante las funciones del equipo directivo e integrarlos a la elaboración del nuevo modelo de gestión que adopte la institución nos fue posible lograra solo con una parte de la población decir es decir de cómo el 70% de la población de docente cambio sus actitudes con el equipo directivo y colaboro con el mientras que el 30% restante siguieron con su postura de desinterés y apatía

En particular para nosotras fue una experiencia muy grata ya que la experiencia le abrió las puertas a la teoría.

El equipo directivo analizo y reflexiono los aspectos más importantes de su trabajo para propiciar la integración de los miembros de la institución hacia una nueva cultura organizacional y laboral lo cual ellos mismos con algunos docentes decidieron poner en practica en la organización del proyecto institucional del nuevo ciclo escolar por lo que nos atrevemos a decir que logramos proporcionar herramientas y elementos para construir un modelo de gestión que responderá a las necesidades de la secundaria.

Resumiendo concluimos diciendo que nuestras expectativas ante el proyecto fueron alcanzadas y rebasadas ya que por la misma organización y cultura de la escuela que encontramos nunca nos imaginamos los resultados que obtuvimos.

## BIBLIOGRAFIA

-Acuerdo 200 SEP

-Aguerrondo, Ines "La escuela como organización inteligente" Buenos Aires Troquel, 1996 Pag.30  
eroamericana de educación No 15 micro política en la escuela. Septiembre diciembre de 1997

-Alfiz Irene "el Proyecto Educativo Propuestas para un diseño colectivo" Buenos Aires Dique 1997

-Antunez, Serafin."El proyecto educativo de centro" Barcelona Grao, 1998

-Álvarez Manuel "liderazgo y organizaciones que aprenden" III congreso internacional sobre dirección de centros educativos. Universidad DEUSTO. ICE 2000. BILBAO

-BOLIVAR, A. "los centros educativos como organizaciones que aprenden "Promesa y realidades. La muralla, Madrid.

-Casassus Juan, "problemas de la gestión educativa en america latina (la tension entre los paradigmas de tipo a y el tipo b) [Jcasassus@unesco.ei](mailto:Jcasassus@unesco.ei)

-Cuaderno para directivos escolares No 2 "Gestión estratégica de escuelas" Buenos Aires, Agosto de 2001

-Frigeiro, Graciela, Margarita Poggi, Guillermina Tiramonti e Ines Aguerrondo "Las instituciones educativas, cara y ceca. Elementos para su gestión. Buenos aires Troquel 1996

-García Requena f,"organización escolar y gestión de centros educativos" ediciones albije Málaga 1997

-Gairín J y Villa A. Los equipos directivos de los centros docentes ediciones Mensajero S.A. Bilbao.

-Gimeno Sacristán J, La gestión pedagógica de la escuela.

-Hernández H. Pedro. "Reseñas sobre el diseño de la enseñanza"

-Ministerio de educación de la nación Gestión educativa estratégica "modulo 2 IIPE buenos aires – UNESCO (2000).

-Namo de Mello G (199()) Nuevas propuestas para la gestión educativa. Biblioteca de actualización del maestro SEP México PP15-59.

-Pascual R." La gestión educativa ante la innovación y el cambio" Ediciones Narea. Madrid.

-Pozner Pilar de Weinberg “El directivo como gestor de aprendizajes escolares”  
Buenos Aires AIQUE 2000.

- Stake R. E. “Investigación con estudio de casos” Editorial Morata, Madrid.

-Xesus R. Jares, Revista iberoamericana de educación No 15 micro política en la  
escuela. Septiembre diciembre de 1997

-<http://www.oposicionesprofesores.com/docueduc/LA%20EVALUACI%D3N%2>

## ANEXOS

### CUESTIONARIOS MAESTROS

#### CUESTIONARIO N. 1

**INSTRUCCIONES:** El siguiente cuestionario tiene como objetivo recabar información referente a la institución y su labor como docente. Motivo por el cual le solicitamos su colaboración. Las respuestas que usted plasme en este cuaderno deben llevar las siguientes características:

- Sinceridad
- Coherencia
- Claridad
- Libertad de expresión
- Respeto argumentación (escribir el por qué)

#### **PREGUNTAS.**

1. ¿Qué estudió?
2. ¿Dónde estudió?
3. ¿Qué le hubiera gustado estudiar?
4. ¿Le gustaría seguir estudiando?
5. ¿Se considera una persona apática?
6. ¿Le gusta dar clases?
7. ¿Qué materia imparte?
8. ¿Le gusta dar esa o esas materias?
9. ¿Cuánto tiempo lleva dando clases?
10. ¿Está contento con la profesión de maestro?
11. ¿Cuántas horas imparte en esta institución?
12. ¿Da clases en alguna otra institución? ¿Cuántas?
13. ¿Cuántos alumnos tiene en total?
14. ¿Tiene algún otro trabajo que no sea dar clases?

## CUESTIONARIO N. 2

**INSTRUCCIONES:** El siguiente cuestionario tiene como objetivo recabar información referente a la institución y su labor como docente. Motivo por el cual le solicitamos su colaboración. Las respuestas que usted plasme en este cuaderno deben llevar las siguientes características:

- Sinceridad
- Coherencia
- Claridad
- Libertad de expresión
- Argumentación (escribir el por qué)

### PREGUNTAS.

1. ¿Planea sus clases?
2. ¿Considera sus clases tradicionalistas o innovadoras?
3. ¿Describa sus clases?
4. ¿Para usted que es la comunicación?
5. ¿Es usted una persona responsable con su profesión?
6. ¿Qué frustración ha encontrado en esta profesión?
7. ¿A qué le llama ser un docente actualizado?
8. ¿Qué perfil cree usted que debe tener un buen docente?
9. El ausentismo, la indisciplina sin duda alguna han sido grandes problemas en esta institución ¿cómo los ha sobrellevado?
10. ¿Cuál es la última reforma educativa que conoce?
11. ¿Cómo la entiende y la afecta?
12. ¿Qué perfil debe tener un director?
13. ¿Aspira a ser director de alguna institución?
14. ¿Para usted que es la gestión escolar?
15. ¿Cree que exista una buena gestión en esta institución?
16. ¿Qué opinión le merece la directora?
17. Si pudiera hacer sugerencias sobre la gestión de esta escuela ¿cuáles serían?



### CUESTINARIO N. 3

Este cuestionario va dirigido hacia la tarea de recabar información sobre algunos aspectos que le competen a la percepción que ellos tienen sobre su práctica docente y aspectos de la institución

**INSTRUCCIONES:** El siguiente cuestionario tiene como objetivo recabar información referente a la institución y su labor como docente. Motivo por el cual le solicitamos su colaboración. Las respuestas que usted plasme en este cuaderno deben llevar las siguientes características:

- Sinceridad
- Coherencia
- Claridad
- Libertad de expresión
- Argumentación (escribir el por qué)

### PREGUNTAS.

1. ¿Qué hacen y como reaccionan ante la falta de respeto del alumno?
2. ¿Qué es el respeto para usted y cómo lo fomenta entre sus alumnos?
3. ¿Qué entiende por tolerancia, cómo la fomenta con sus alumnos y cómo la lleva a cabo con ellos?
4. ¿Considera importante predicar con el ejemplo?
5. ¿Qué quiere dejar en sus alumnos?
6. ¿Considera que es importante realizar un diagnóstico general acerca de sus alumnos tomando en cuenta su situación socioeconómica, familiar, físico e intelectual?
7. ¿Está consciente de las diferencias socioeconómicas bajo las que viven sus alumnos y por lo tanto no todos tiene acceso a los diferentes materiales solicitados para su materia como la PC, salidas a excursiones etc.?
8. ¿Usted práctica la empatía con sus alumnos?
9. ¿A qué le llama “portarse mal”?
10. ¿Está de acuerdo con los castigos que se les imparten a los alumnos?
11. ¿Qué medidas toma cuando un alumno se “porta mal”?

## CUESTIONARIO N. 4

Este cuestionario fue formulado a partir de un debate que se armo con alumnos de diferentes grados y grupos, el cual tenía como objetivo interactuar directamente con los alumnos y saber que pensaban de los maestros y de su propia institución. Los alumnos dijeron muchas cosas que consideramos prudentes preguntar a los maestros, ya que teníamos la intención de contrastar la opinión de ambas partes. También para este entonces habíamos sido testigos de los diversos castigos a los cuales son sometidos los alumnos cuando se portan mal.

**INSTRUCCIONES:** El siguiente cuestionario tiene como objetivo recabar información referente a la institución y su labor como docente. Motivo por el cual le solicitamos su colaboración. Las respuestas que usted plasme en este cuaderno deben llevar las siguientes características:

- Sinceridad
- Coherencia
- Claridad
- Libertad de expresión
- Argumentación (escribir el por qué)

## PREGUNTAS.

1. ¿Está conforme con el trabajo que se lleva dentro de la institución?
2. ¿Qué entiende por trabajo colaborativo?
3. ¿Cree que en la institución se trabaje en equipo?
4. ¿Qué es lo que más le gusta cuando se trabaja en equipo?
5. ¿Qué tan conveniente cree usted que sea trabajar en equipo en la institución?
6. ¿Le gusta como se trabaja en las juntas TGA?
7. ¿Cómo percibe el trabajo en las juntas TGA?
8. ¿Tiene alguna propuesta de cómo trabajar en las juntas TGA?
9. ¿Lee todos los documentos que le proporciona la SEP?
10. ¿Los toma en cuenta para realizar su plan anual?
11. ¿Sigue las indicaciones de su plan anual?

Estas preguntas van encaminadas a conocer como perciben los maestros el trabajo colaborativo, ya que por alguna u otra razón no habíamos podido participar en una junta TGA, pero queríamos saber cómo se trabaja y si se da el trabajo en equipo.

## CUESTIONARIO N. 5

**INSTRUCCIONES:** El siguiente cuestionario tiene como objetivo recabar información referente a la institución y su labor como docente. Motivo por el cual le solicitamos su colaboración. Las respuestas que usted plasme en este cuaderno deben llevar las siguientes características:

- Sinceridad
- Coherencia
- Claridad
- Libertad de expresión
- Argumentación (escribir el por qué)

### PREGUNTAS.

1. ¿A partir de qué criterios realiza su evaluación?
2. ¿Qué tipo de prácticas lleva dentro de su salón de clases?
3. ¿Se considera un investigador dentro del aula?
4. ¿Usted se siente capacitado para impartir las diferentes asignaturas que le son asignadas?
5. ¿Qué le dicen las siguientes frases
  - aprender a conocer
  - aprender a vivir juntos
  - aprender a hacer
  - aprender a ser?
6. ¿Qué entiende por ser un acompañante cognitivo?
7. ¿Ha tenido algún problema con un compañero docente y de que tipo?
8. ¿Qué le molesta de sus compañeros docentes?
9. ¿Las ha externado?
10. ¿Tiene objetivos en común con la directora?

Esta última parte es más dirigida a la parte teórica que nosotras hemos estado llevando, ya que preguntamos sobre los cuatro pilares de la educación de los cuales habla Jaque Delors, del papel investigativo que debe tener el docente en el salón de clases.

## CUESTIONARIO ALUMNOS

### UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

Edad:

Grado:

Grupo:

Contesta de manera sincera el siguiente cuestionario. Podrás contestar lo que quieras, siempre y cuando sea de manera respetuosa y coherente.

¿Qué materia te gusta más y porque?

¿Por qué asistes a la escuela?

¿Te gusta cómo te dan las clases los maestros por qué?

¿Debes alguna materia cuál?

¿Por qué crees que reprobaste esa materia?

¿Qué haces después de clases?

¿Qué problemas encuentras en la escuela?

¿Qué maestro te cae mal y por qué?

¿Qué maestro te cae bien y por qué?

¿Por qué estas en esta secundaria?

¿Te llevas bien con tus compañeros?

¿Cómo te gustaría que fueran tus clases?

## CUESTIONARIO PADRES DE FAMILIA

### UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

Edad:

Escolaridad:

Ocupación:

Instrucciones: el siguiente cuestionario tiene como objetivo recabar información referente a la relación entre institución alumnos y padres de familia. Por tal motivo solicitamos su colaboración para contestar el presente.

¿Qué opina acerca de la institución?

¿Qué hace para favorecer la educación de sus hijos?

¿Qué tan dispuesto está en colaborar con la escuela?

¿Cree importante conocer el sistema de evaluación por qué?

¿Qué opina acerca de las juntas que realiza la institución?

¿Qué opina de las actividades extraescolares que se llevan a cabo en la escuela?

¿Cree es tomado en cuenta por parte de la institución como parte de la escuela por qué?

¿Usted cree que la conducta de su hijo depende del trato que le da el profesor por qué?

¿Usted está dispuesto a ayudar a su hijo con gastos extras como computadoras, monografías, internet?

¿Cuándo la escuela le da la queja de que su hijo se porta mal a que se refiere?

¿Conoce los castigos a los que son sujetos sus hijos cuando se porta mal?

¿Qué le parece la organización de la escuela?

¿Usted cree que el comportamiento que tiene su hijo en casa es el mismo que el de la escuela?

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

## *LA GESTION DENTRO DE LA EDUCACION SECUNDARIA*

El siguiente seminario-taller esta dirigido a los diferentes docentes que laboran en la educación básica a nivel secundaria, en este se considera las diferentes limitaciones como el tiempo es por eso que esta pensado para desarrollarse en 4 meses pero dando elementos necesarios para poder construir un modelo de gestión para la Escuela Secundaria Oficial N. 509, que permitan aprovechar al máximo estos tiempos que son pocos en realidad.

Tomando en cuenta que la mayoría de los docentes y equipo directivo tienen una formación previa en docencia (normalistas), otros en el mejor de los casos cuentan con maestrías o licenciaturas; pensamos que desarrollar la siguiente propuesta será viable y prudente, ya que estos están consientes de las necesidades que tiene la institución y que esta problemática es de suma importancia y trascendencia para la escuela.

Duración: 24 horas.

ELABORADO POR:

Mejía Villegas Mariana  
Montealegre Cruz Gpe Beatriz

Tlapacoya Edo. de México a 9 de marzo de 2005

## PRESENTACION

Para el diseño colectivo del modelo de gestión es fundamental que todo el personal este convencido de tener un instrumento que articule de manera armónica el trabajo docente de la institución. En este sentido se propone llevar a cabo u seminario-taller con el fin de propiciar la reflexión del equipo directivo y docentes para detectar problemas institucionales y construir alternativas para que los solucionen.

Para la realización de este proyecto es necesaria la disposición de cada maestro, que asuma como propios la misión y visión de la institución, propiciando su motivación y sentido de pertenencia a la escuela y con ello lograr un mayor compromiso en el propósito de mejorar la calidad en todos los aspectos de la vida escolar.

Todos los maestros estarán presentes para trabajar en equipo, dialogar, participar activamente en la búsqueda de alternativas compartidas en cada una llevara la práctica con su respectivo grupo.

### El objetivo General

Analizar y reflexionar con el equipo directivo y docentes los aspectos mas importantes de su trabajo para proporcionar la integración de los miembros de la institución hacia una nueva cultura organizacional y global.

Construir un modelo de gestión en donde se establezcan, funciones, obligaciones y derechos (para el equipo directivo y docentes) que los permita una mejor organización, tomando en cuenta las necesidades de la institución y el contexto.

## **FASE 1**

### **EL EQUIPO DIRECTIVO**

#### **TEMA 1**

##### **OBJETIVO:**

Comprender el concepto y la importancia de la gestión educativa para lograr una buena organización y una concepción lógica de lo que es gestión.

En este tema se conocerá el concepto que tiene el equipo directivo de gestiona así mismo se orientara en su concepto hacia el ámbito educativo.

#### **1 “QUÉ ES GESTION PARA EL EQUIPO DIRECTIVO.”**

1.1 Origen de la gestión

1.2 ¿Qué es gestión?

1.3 Importancia de la gestión

1.4 Liderazgo

1.5 Desempeño del gestor

1.6 La misión de la gestión

#### **BIBLIOGRAFIA**

Casassus Juan, “Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo a y el tipo b” [Jcasassus@unesco.ei](mailto:Jcasassus@unesco.ei)

Ministerio de educación de la nación Gestión educativa estratégica “modulo 2 IIPE buenos aires – UNESCO (2000).



## **TEMA 2**

### **OBJETIVO:**

Comprender y concretizar la importancia de la misión y la visión de la escuela.

La importancia de la misión y la visión escolar es de suma importancia conocerla y comprender si de verdad se está logrando todo esto es a partir de su experiencia.

## **2. LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA ESCUELA**

2.1 ¿ Que es la misión escolar?

2.2 ¿Que es la visión escolar?

2.3 ¿Relación entre estas?

2.4 ¿La claridad de la misión y visión?

2.5 ¿Quién elabora la misión y la visión?

2.6 Importancia de estas dentro de la institución.

## **BIBLIOGRAFIA**

Pascual R.” la gestión educativa ante la innovación y el cambio ediciones Narea  
Madrid

## TEMA 3

### OBJETIVO:

Reconocer y analizar los conceptos acerca de los modelos organizativos así como ubicarlos en su práctica.

En este tema se analizarán los diferentes modelos organizativos existentes partiendo de la práctica diaria y complementando con la teoría.

### **“TEORIA ORGANIZACIONAL: MODELOS ORGANIZATIVOS Y MODELOS DIRECTIVOS.”**

3.1 la organización escolar, conceptos, objeto y exigencias

3.2 el paradigma científico racional

3.3 el paradigma interpretativo simbólico

3.4 el paradigma socio crítico.

### BIBLIOGRAFÍA

García Requena f, "organización escolar y gestión de centros educativos" ediciones albije Málaga 1997 pp. 23-25

Gairín J y Villa A. "los equipos directivos de los centros docentes ediciones Mensajero S.A. Bilbao.48-51.

## **TEMA 4**

### **OBJETIVO:**

Lograr que los miembros del equipo directivo se reconozcan como miembros del equipo directivo se reconozcan como miembros de la institución como características y funciones específicas.

Se abordaran las características laborales del equipo directivo con el fin de que conozcan y se reconozcan en su desempeño dentro de la institución.

### **CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LAS DIFERENTES FIGURAS DEL EQUIPO DIRECTIVO”**

4.1 Perfil funcional de los miembros como órganos unipersonales

4.2 datos de identificación

4.3 Experiencia

4.4 motivación

4.5 tiempos de dedicación

### **BIBLIOGRAFÍA**

Gairín J y Villa A. “los equipos directivos de los centros docentes ediciones Mensajero S.A. Bilbao.62-82.

## **TEMA 5**

### **OBJETIVO:**

Sensibilizar al equipo directivo antes sus funciones para realizar de manera satisfactoria su trabajo.

Este tema es de suma importancia ya que aquí se dará a conocer la importancia de que los directivos trabajen en equipo.

### **FUNCIONES DEL EQUIPO DIRECTIVO**

5.1 concepción del equipo directivo

5.2 función del equipo directivo

5.3funcion directivo.

5.4el impacto de los directivos transformacionales en la vida escolar.

5.5 desempeño de los gestores educativos.

5.6 Liderazgo

### **BIBLIOGRAFÍA**

Gairín J y Villa A. "los equipos directivos de los centros docentes ediciones Mensajero S.A. Bilbao.48-51

Pascual R." la gestión educativa ante la innovación y el cambio ediciones Narea Madrid pp. 37-51.

## **FASE 2**

### **EL CUERPO DOCENTE CON EL EQUIPO DIRECTIVO**

#### **TEMA 1**

##### **OBJETIVO:**

Identificar el concepto de gestión desde su origen para poder entender la gestión educativa y las diferenciarla de la administración.

Se abordaran las diferentes concepciones que se tiene de gestión y administración para poder concluir en un término en común

#### **DIFERENCIACIÓN ENTRE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

1.1 ¿Que es gestión?

1.2 ¿Que es administración?

1.3 ¿Que es gestión educativa?

1.4 ¿Que es la gestión pedagógica?

1.5 ¿Que es la gestiona estratégica?

1.6 ¿Que es la gestión burocrática?

##### **BIBLIOGRAFÍA**

Cuaderno para directivos escolares No 2 "Gestión estratégica de escuelas"  
Buenos Aires, Agosto de 2001

## **TEMA 2**

### **OBJETIVO:**

Analizar y reflexionar las diferentes problemáticas que aquejan a la educación secundaria de nuestros tiempos.

Se debatirá sobre los diferentes puntos de vista que el quipo directivo y los docentes sobre las muchas problemáticas que viven día a día en su practica.

### **“EL CENTRO DE EDUCACION SECUNDARIA OBLIGATORIA ORGANIZACIÓN Y GESTION.”**

2.1 Fuentes fundamentales de conflicto en organizaciones escolares

2.2 El lugar del conflicto en la organización escolar

2.3 Reflexiones sobre gestión escolar.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Pascual R.” La gestión educativa ante la innovación y el cambio” Ediciones Narea Madrid pp.

Xesus R. Jares, “Revista iberoamericana de educación” No 15 micro política en la escuela.

## **TEMA 3**

### **OBJETIVO:**

Conceptuar al centro educativo como una unidad de organización y de cambio.

Se darán a conocer las características que debe tener una escuela organizada de acuerdo a su contexto.

### **EL CENTRO COMO UNIDAD ORGANIZATIVA**

3.1 La función directiva en el contexto socioeducativo

3.2 Relación entre director y organización

3.3 La organización participativa

### **BIBLIOGRAFÍA**

Pascual R." la gestión educativa ante la innovación y el cambio ediciones Narea Madrid pp. 37-51.

García Requena F "Organización escolar y gestión de centros educativos" Ediciones Albiye Málaga 1997

## **TEMA 4**

### **OBJETIVO:**

Comprender el término de cultura escolar e identificar en algunas de las modalidades de esta su propia cultura.

Se dará a conocer la relevancia que tiene el poseer una cultura propia de institución.

### **LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR”**

- 4.1 –La cultura rígida engendra estructuras desacopladas
- 4.2 –Cambios culturales en la escuela
- 4.3 –Cambio de cultura y organizaciones que aprenden
- 4.4 –Colegiabilidad burocrática y cultura de colaboración
- 4.5 – Hacia culturas colaborativas en la escuela

### **BIBLIOGRAFIA**

Álvarez Manuel “Liderazgo y organizaciones que aprenden” III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Universidad. Deusto 2000  
Cuaderno para Directivos Escolares No 2 “Gestión estratégica de escuelas”  
Buenos Aires, Agosto de 2001



## **TEMA 5**

### **OBJETIVO:**

Sensibilizar y concientizar a los directivos y docentes de la existencia del otro es decir de su compañero docente.

Se partirá de su experiencia para conocer el tipo relaciones que se llevan y así poder encontrar un ideal.

### **LAS RELACIONES HUMANAS Y LA ORGANIZACIÓN**

4.1 Motivación de presencia en los centros educativos

4.2 Normas y Valores democráticos ampliamente compartidos

4.3 Comunicación y coordinación entre el profesorado y las unidades de organización.

4.4 Implicación activa de los miembros que integran la organización

4.5 Predisposiciones positivas hacia los cambios y las innovaciones

4.6 Escuelas que aprenden y profesores que aprenden.

### **BIBLIOGRAFIA:**

García Requena f, "organización escolar y gestión de centros educativos" ediciones albije Málaga 1997.

Álvarez Manuel "liderazgo y organizaciones que aprenden" III congreso internacional sobre dirección de centros educativos. Universidad DEUSTO. ICE 2000. BILBAO

## **TEMA 6**

### **OBJETIVO:**

Analizar la función del docente frente la gestión educativa en la cual labora.

En este tema se revisaran los diferentes obstáculos a los cuales se enfrentan los docentes.

### **EL DOCENTE FRENTE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

6.1 Aislamiento del docente y autonomía profesional

6.2 Saturación de tareas

6.3 Responsabilidad profesional

6.4 Ansiedad profesional y carácter flexible y creativo de la formación docente

6.5 Derechos y obligaciones del docente en la gestión educativa

6.6 La investigación e innovación sobre gestión pedagógicas de los equipos de profesores

### **BIBLIOGRAFÍA**

García Requena f, "organización escolar y gestión de centros educativos" ediciones albije Málaga 1997 pp. 23-25

Ministerio de educación de la nación Gestión educativa estratégica "modulo 2 IIPE buenos aires – UNESCO (2000).

Gimeno Sacristán J, La gestión pedagógica de la escuela.

## **TEMA 7**

### **OBJETIVO:**

Destacar la importancia de planificar la obtención de un modelo de gestión en la cual trabajara la escuela

Se dará la importancia de planificar y ellos mismos se darán cuenta de cómo planifican en estos momentos.

### **EL SENTIDO DE LA PLANIFICACIÓN**

7.1 Porque es importante planificar

7.2 De la planificación al modelo de gestión

7.3 Tareas aisladas, escasez de equipos

7.4 Trabajo en equipo

7.5 Objetivos estratégicos y de gestión.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Namo de Mello G (199()) Nuevas propuestas para la gestión educativa. Biblioteca de actualización del maestro SEP México PP15-59.

## **METODOLOGÍA**

Este seminario taller se llevara cabo en 12 sesiones.

- 5 sesiones para docentes
- 7 sesiones para docentes

Los temas serán tratados a partir de su experiencia laboral buscando el análisis, la crítica y la reflexión por parte de estos reforzando con la teoría proporcionada en el seminario en si se compartirán y revisaran opiniones y se recurrirá a dinámicas que busquen la integración y compenetración de los actores de la institución.

Para lograr el desempeño favorable del programa requerimos en un primer momento compromiso ya que los tiempos son pocos, respeto al trabajo y en un 80 % de asistencia a las sesiones para poder obtener resultados favorables en la evaluación ya que los temas que se darán en las sesiones solo se abarcaran los temas por única ocasión en las fechas acordadas y estipuladas.

Durante el desarrollo de la intervención así como para la evaluación requerimos participación activa de todos los miembros ya que esta participación activa de todos los miembros formara parte del seminario- taller.

### **EVALUACIÓN:**

Nuestro modelo de evaluación tiene como propósito el producir información útil para las decisiones de la secundaria.

Para esto se tomara encuenta al contexto para proporcionar información sobre la situación y poder tomar decisiones de planificación.

Evaluar los insumos para tomar decisiones de programación como diseño de proyectos alternativos y decisiones sobre el personal.

Evaluar los procesos para tomar decisiones relacionadas con la metodología y la ejecución de estas decisiones.

Evaluar los resultados para saber el impacto que se ha tenido y tomar decisiones sobre la viabilidad de cambiara de proyecto o modificarlo.

En un primer momento:

Durante todas las sesiones se elaboraran pequeños cuestionarios que están adaptados a las diferentes temáticas abordadas estas serán analizadas al final del seminario-taller por las asesoras en la cual tomaran como criterios de evaluación:

- ❖ La argumentación
- ❖ La coherencia entre lo que dicen y hacen
- ❖ Disposición de cambio.

En un segundo momento

Todos los actores de la institución se organizaran para elaborar un pequeño proyecto donde pondrán en practica todo los temas abordados en el seminario-taller este nos ayudara junto con los cuestionarios a verificar la utilidad de este así mismo les servirá como base para elaborar en el siguiente ciclo escolar su proyecto educativo.

Y en un tercer y último momento:

Los docentes y el equipo directivo asignara una auto evaluación y evaluación al seminario-taller mismo que expresaran por medio de un escrito que será entregado al cierre del mismo. En este se tomara en cuenta los siguientes aspectos

- Claridad de lo que se transmitió
- Viabilidad del seminario-taller
- Desempeño de las asesoras