

000



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 096 D. F. NORTE**

**LA GESTIÓN ESCOLAR: EL PAPEL DEL DIRECTOR DE LA
ESCUELA SECUNDARIA DIURNA EN EL DISTRITO FEDERAL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA CON ESPECIALIDAD
EN GESTIÓN Y PROCESOS ORGANIZACIONALES**

PRESENTA:

LIC. LUCÍA RAMÍREZ RAMÍREZ

ASESOR:

DR. HÉCTOR GASPAR DEL ÁNGEL

CIUDAD DE MÉXICO, 2014



**DICTAMEN PARA EL TRABAJO
DE TITULACIÓN (TESIS)**

México, D.F. a 14 de enero de 2014

**LIC. LUCÍA RAMÍREZ RAMÍREZ
PRESENTE**

En mi calidad de presidenta de la comisión de titulación de esta unidad y como resultado del análisis realizado a su tesis titulada:

"LA GESTIÓN ESCOLAR: EL PAPEL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA EN EL DISTRITO FEDERAL".

A propuesta del director de tesis DR. HÉCTOR GASPAR DEL ÁNGEL manifestó a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Por lo anterior se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional, de la maestría en educación básica.

**ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**

**DRA. MARIANA DEL ROCÍO AGUILAR BOBADILLA
DIRECTORA**

MRAB/jprl

A Francisco, mi querido esposo,
quien ha sido fuente inagotable
de apoyo incondicional.
Compañero inseparable
y principal pilar para que
este proyecto llegara
a su término.

A Itzel, mi adorable hija,
lucero del atardecer,
que llegó a mi vida
para iluminarla con su luz
y renovarla con su vitalidad.

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
Planteamiento del Problema	13
Objetivos	15
Justificación	15
1 LA POLÍTICA EDUCATIVA Y SU CONTEXTO EN EL MARCO DE LA GESTIÓN ESCOLAR ..	17
1.1 Política educativa en el contexto internacional.....	18
1.1.1 Globalización: marco generador de la política educativa	19
1.1.2 Política educativa	21
1.1.3 Reuniones internacionales sobre educación	23
1.1.4 Sociedades del conocimiento.....	24
1.2 Política Educativa Nacional	29
1.2.1 Cambio de Modelo Educativo	29
1.2.2 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica	32
1.2.3 Reforma Integral de la Educación Básica	34
1.2.4 Articulación de la Educación Básica	36

2.6 Cuatro caras en la dirección escolar	77
2.6.1 Estado de la investigación	77
2.6.2 La cara racionalista	80
2.6.3 La cara humanista	81
2.6.4 La cara cultural	82
2.6.5 La cara crítica.....	83
3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	86
3.1 Paradigmas.....	86
3.1.1 Tipos de paradigmas	87
3.2 Derivaciones metodológicas de los paradigmas de investigación.	93
3.3 Enfoques de investigación	94
3.4 Tipo de estudio	95
3.5 Metodología.....	97
3.6 Pregunta que guía la investigación	98
3.7 Objetivo.....	98
3.8 Población.....	99
3.9 Delimitación	100

5.2 Recomendaciones	163
FUENTES DE INFORMACIÓN	167
ANEXOS.....	176

INTRODUCCIÓN

En los años más recientes, las escuelas de educación secundaria, particularmente en México, han asumido un enorme compromiso: cerrar el ciclo de la educación básica. Un encargo monumental en dos sentidos: el primero porque completa la primera década de enseñanza escolarizada de una persona, y el segundo porque representa, en muchos casos, la única etapa de estudios escolares a que tendrá acceso una buena parte de la población mexicana, lapso que se cubrirá, generalmente, entre los cinco y quince años de edad.

La llamada Educación básica debe cumplir con los propósitos establecidos en el Plan de estudios vigente con lo cual se espera satisfaga la demanda social de preparar para la vida a través del desarrollo de competencias que promuevan el aprendizaje permanente, la convivencia armónica, la resolución de problemas de la vida cotidiana, la preparación para incorporarse a la vida productiva de manera equitativa y con garantía de éxito (SEP 2011).

Todo ello en un marco global que tiende a minimizar la existencia de fronteras nacionales, tanto geográficas como políticas, económicas y sociales. Por esta causa, las escuelas secundarias enfrentan grandes retos que las colocan en situación de gran compromiso y también de gran riesgo. Y, en consecuencia, quienes están encargados de dirigir estas escuelas comparten ambos.

Consideramos que el director de escuela secundaria es una piedra angular en el desarrollo de la tarea educativa de la escuela y de los resultados en el logro educativo que de ella surgen para los estudiantes.

La gran responsabilidad que implica este cargo y el compromiso que el Director

Diurnas y advierte de las necesidades que plantea el sistema de educación a nivel básico en México.

Con base en lo anterior el presente documento está formado por cinco capítulos. En el primero se esboza la contextualización general de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), sus orígenes, fundamentos y propósitos. El segundo capítulo se refiere a la Fundamentación Teórica, reúne la información revisada para conocer profundamente lo que constituye la tarea fundamental del director de escuela secundaria. Se abordan los temas sobre la escuela como organización, cómo está integrada, los factores que la conforman, afectan y explican, así como las perspectivas teóricas desde las que puede estudiarse el papel del director de escuela secundaria.

La metodología del estudio se aborda en el capítulo tercero, explicando el escenario en donde se llevó a cabo el trabajo de campo, una breve descripción de los instrumentos utilizados y de los actores. En el cuarto capítulo se presentan los hallazgos obtenidos después de la aplicación de los instrumentos y el análisis de los mismos. Finalmente, en el capítulo cinco, se anotan las conclusiones alcanzadas y algunas recomendaciones en relación al tema estudiado.

Planteamiento del Problema

En México la educación secundaria se ha caracterizado por una amplia problemática derivada de la población que atiende: adolescentes de entre once y dieciséis años o un poco más que, presentan las características propias de esa edad: rebeldía, búsqueda de identidad, apatía por el estudio, entre muchas

1991), el poco tiempo efectivo de clases, la escasa preparación a directivos e inspectores para cumplir su labor (Ramírez, 1997), entre otros. Citado por García (2009:23)

En este contexto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo percibe y asume su papel el director de escuela secundaria en el Distrito federal en el marco de la gestión escolar que define la Reforma de la Educación Básica?

Objetivos

El principal es: conocer el rol que desempeña el Director de escuela secundaria y su relación con la gestión escolar que está determinada por la Reforma Integral de la Educación Básica.

Simultáneamente, se pretende identificar las semejanzas y diferencias entre el papel que desempeñan los directores de escuelas secundarias públicas matutinas, vespertinas y particulares.

Justificación

En México, fue a partir de la década de los noventa que se inició un movimiento hacia la reforma del Sistema Educativo Nacional, iniciado en la educación básica por el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (ANMEB) (SEP, 1989), que señalaba la necesidad de modificar los procesos de organización y gestión de las instituciones del sistema escolar. A partir de esta reforma, la gestión educativa ocupa un lugar primordial dentro de la política educativa nacional, pues se considera que

es una herramienta esencial para lograr el cambio hacia la mejora de las instituciones educativas (Castelán, 2003: 39).

1 LA POLÍTICA EDUCATIVA Y SU CONTEXTO EN EL MARCO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

La educación en México ha sido objeto, hacia fines del siglo XX y principios del XXI, de reformas que buscan responder a los vertiginosos avances científicos y tecnológicos, por una parte, y a las demandas económico-sociales, por la otra. Tales reformas obedecen a dinámicas tanto internas como externas que definen el rumbo que habrá de seguirse en esta materia.

Para estudiar a la escuela, como organización puede abordarse desde distintas disciplinas, sin embargo, en los últimos años se ha desarrollado el análisis de ese objeto de estudio desde la perspectiva de la Teoría de la organización y los Estudios Organizacionales. Simultáneamente, se debe analizar la política educativa que, a partir de los objetivos concretos de cada gobierno, define el camino que transitará la educación.

De esta manera, el gobierno define la política educativa y los actores escolares la llevan a la práctica. Cada uno de estos actores: alumnos, padres de familia y docentes son “guiados” por el Director de la escuela, quien ocupa la posición de gobierno más elemental.

El presente capítulo tiene como objetivo principal delinear el marco contextual general en el que se plantea el papel que desempeña el director de escuela secundaria diurna en el Distrito Federal, dentro de la gestión escolar. Para ello, se menciona en primer lugar, la escuela y el contexto tanto internacional como nacional que influye en las políticas educativas y los requerimientos al director de escuela secundaria como gestor educativo en México.

En este sentido, la escuela se aprecia como organización inserta en un

FE DE ERRATAS

Pág. 19

Dice:

¹ La reforma neoliberal orienta la inversión económica y pedagógica con inequidad y profundiza la desigualdad de los latinoamericanos, porque el ajuste que realiza consiste en producir el

Debe decir:

¹ La reforma neoliberal orienta la inversión económica y pedagógica con inequidad y profundiza la desigualdad de los latinoamericanos, porque el ajuste que realiza consiste en producir el desfinanciamiento del sistema de instrucción pública y el establecimiento de teorías, acciones, reglas, proposiciones conceptos, dispositivos, costumbres, que producen una distribución de los saberes más injusta, más elitista, más concentrada socialmente, más centralizada regionalmente, más dependiente internacionalmente; profundiza la desigualdad socio-cultural previa desde la cual la población recibe educación formal; Puigróss, A. (1995:3)

para trabajar con personas, comunicarse y ser empático), indispensables para cumplir las tareas específicas que le requiere la organización.

Cualquier organización presenta diferentes niveles que se ocupan de distintas funciones que, finalmente, se reflejan en el buen funcionamiento y éxito de la organización; si se traslada lo anterior a la educación, se habla entonces de aprovechamiento escolar y resultados educativos.

1.1.1 Globalización: marco generador de la política educativa

El término globalización hace referencia a la integración de las diversas sociedades internacionales en un solo mercado capitalista mundial.

Por eso, el fenómeno es defendido desde teorías económicas como el neoliberalismo¹ y por organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. La globalización involucra una relación entre países desarrollados y subdesarrollados que implica desigualdad, por lo que, de alguna manera, se favorece el dominio de los primeros sobre los segundos, especialmente en el ámbito económico.

Pero la globalización también abarca los ámbitos de la tecnología, la sociedad y la cultura en el mundo, que enlazan la comunicación y en consecuencia, interconectan a los distintos países de la tierra.

Al respecto, Prawda y Flores, (2001: 23) apuntan:

¹ La reforma neoliberal orienta la inversión económica y pedagógica con inequidad y profundiza la desigualdad de los latinoamericanos, porque el ajuste que realiza consiste en producir el

de acción que responden a la dinámica económica, constituyendo la política educativa. Ello obedece a que la educación es vista como instrumento idóneo para lograr el desarrollo de las personas y de las comunidades.

1.1.2 Política educativa

La política educativa es la línea de actuación específica que adopta la autoridad pública competente para canalizar la prestación del servicio educativo. Una política educativa, como lo señala Pedró (1998: 23-24) contiene por lo menos los siguientes elementos:

Un contenido ya que pretende obtener determinados resultados

Un programa que sigue una línea consistente en tiempo, valores y opciones ideológicas.

Una orientación normativa que presupone voluntad orientada a establecer normas, a aprobar leyes.

Un factor de coerción ya que es impuesta por una autoridad que tiene legitimidad para hacerlo.

Una competencia social, ya que afecta a un sector concreto, en este caso el educativo.

Con base en lo anterior, el gobierno de cada país busca atender las necesidades públicas, una de las cuales es la educativa y, para ello dispone de ciertos recursos. Sin embargo, estos recursos no pueden ser aplicados de manera libre, porque se actúa en un mundo globalizado que dicta líneas de acción con base en ciertas características. Señala Ball (2002:110)

es necesario vincular escolaridad con empleo, productividad y comercio, por lo que el desempeño de los estudiantes debe mejorar en habilidades y competencias

1.1.3 Reuniones internacionales sobre educación

En 1990 se llevó a cabo la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos en Jomtién, Tailandia. En dicha Conferencia se manifiesta “*toda persona tiene derecho a la educación*” y se da a conocer la Declaración Mundial sobre educación para todos (1990:3) en la que se habla sobre:

la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje que abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas) como los contenidos básicos del aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes).

También se reconoce que existen situaciones que se presentan en un marco económico en el que se aprecian deudas externas inimaginables, incontrolable expansión demográfica, pobreza extrema en gran parte de la población, daños al medio ambiente, guerras, entre otros. En este contexto la educación es vista como el medio para lograr cierto equilibrio: equidad, movilidad social, aprecio y cuidado de la salud y del medio ambiente, convivencia armónica y, particularmente el fomento de la autonomía para aprender. Todo ello para mejorar la calidad de vida.

Por ello, resulta imperativo destinar mayores recursos al ámbito educativo, además de fortalecer la solidaridad internacional, favoreciendo a los países pobres y endeudados y dando fin a los conflictos entre naciones.

Diez años después, del 26 al 28 de abril de 2000, se llevó a cabo el Foro Mundial sobre Educación en Dakar, Senegal en el cual los países participantes reafirmaron lo planteado en la Declaración Mundial sobre Educación para todos, comprometiéndose a mejorar la calidad de la educación y asegurar que

conocimiento en sentido estricto, sino porque el acceso a la información está al alcance de todos. Si esos todos, saben leer y escribir, cuentan con acceso a una computadora y conexión a internet.

Así, la sociedad actual cuenta con el conocimiento como valor agregado en los procesos productivos, pues los países que son dueños de la tecnología pueden producir más tecnología y maquinaria, en tanto que los países tecnodependientes, también dependen económicamente de esos países, llamados centrales o desarrollados.

Así, una sociedad basada en el conocimiento debe tener la capacidad para enfrentar los desafíos de los mercados y de los cambios tecnológicos y, al mismo tiempo, incorporar los puntos de vista de sus miembros y dar sentido de sus acciones.

Por ello el desarrollo de las naciones dependerá, fundamentalmente, de la capacidad de generación y aplicación del conocimiento por su sociedad. De tal manera que el conocimiento tiene un valor estratégico para las sociedades contemporáneas ya que constituye el principal factor de desarrollo y, en consecuencia, fortalece la importancia de la educación.

La educación que requiere una sociedad que transita hacia una etapa basada en el conocimiento, necesita adecuaciones en las tareas de formación de profesionales, investigadores y técnicos, así como en la generación, aplicación y transferencia del conocimiento para atender los problemas del país.

Pero, quienes laboran en las instituciones educativas deben responder a esas necesidades. Si la globalización integra a las economías locales en una economía mundial, las escuelas tienen la responsabilidad de preparar a las

con los demás.) Así, el sujeto logrará un pensamiento crítico y contará con las bases para seguir aprendiendo a lo largo de su vida, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento.

APRENDER A HACER (se refiere a la preparación para incorporarse a la fuerza de trabajo, aprendiendo a manejar máquinas, darles mantenimiento y supervisar su funcionamiento, de tal manera que sepa realizar tareas de diseño, estudio y organización; desarrolle aptitud para trabajar en equipo asumir riesgos y tener iniciativa, lo cual le permitirá solucionar las situaciones problemáticas).

APRENDER A VIVIR JUNTOS: alude a la percepción de sí mismo como persona que vive en sociedad con sus iguales que, a la vez son diferentes y el respeto por los demás a través del diálogo y la argumentación que les permitan resolver sus diferencias y trabajar hacia objetivos comunes.

APRENDER A SER: comprende el desarrollo integral de las personas, favoreciendo la libertad de pensamiento, juicio, sentimientos, imaginación y creatividad.

En suma, el Informe Delors plantea a la educación como elemento sustantivo para el desarrollo de la persona, en lo individual y en lo social. Como instrumento para el desarrollo del propio individuo y de la sociedad en la que vive. Pero también como mecanismo a través del cual, el Estado, a través de la escuela, prepara a las jóvenes generaciones para su inserción en el mercado laboral con los requerimientos del mismo: operación, mantenimiento y supervisión de maquinaria, trabajo en equipo, comunicación, resolución de

estructura y concepción de la educación mexicana. Y, con ello, el discurso oficial justifica la Reforma de la Educación Básica.

1.2 Política Educativa Nacional

Desde la década de los ochenta, se inician en México, una serie de estrategias que buscan la actualización del Sistema Educativo con base en las condiciones y características del mundo globalizado. Dichas estrategias están encaminadas a atender las situaciones actuales de constante cambio, especialmente los avances tecnológicos que implican un nuevo concepto de empleo y trabajo, nuevas formas de relaciones humanas, actualización permanente, que obligan a promover una educación para la vida.

1.2.1 Cambio de Modelo Educativo

En nuestro país a partir de 1993 se prepara el camino para ser coherentes con la política internacional, por ello se realizan reformas: el Artículo 3° Constitucional y la Ley General de Educación. De esta manera, en México, se atienden, a través de la Reforma Integral de la Educación Básica los compromisos asumidos en Jomtién (1990), en Dakar (2000), pero también considera el INFORME FINAL de la UNESCO (2005): *Hacia las sociedades del Conocimiento en el cual se hace énfasis en que "los sistemas educativos favorezcan que el alumno construya su propio conocimiento a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación".*

Sin embargo, no se debe perder de vista la divergencia entre países centrales y periféricos (dependientes), que es un indicador de la división internacional del trabajo que establece los países productores de ciencia y tecnología, por un

desempeño, todo ello en el marco de desarrollo de competencias que preparan al individuo para enfrentarse exitosamente ante la vida.

Pero, el cambio ya esbozado, requiere también actores que respondan a esas nuevas necesidades que impone la política educativa, docentes y directivos que también posean capacidades para poder desarrollar competencias en sus alumnos, que estén preparados para entender las reformas, sus fundamentos, sus propósitos y obviamente, puedan modificar los esquemas pedagógicos que sea necesario para actuar de acuerdo a las nuevas demandas, tanto educativas como económicas y sociales.

El cambio y la acumulación permanente del conocimiento exigen a los sistemas educativos una capacidad de actualización continua de sus currículos y de sus cuerpos docentes. Pero, si esta actualización no se planea y lleva a cabo adecuada y oportunamente, las reformas se aplican de manera sumamente deficiente. Pozner (2000:20)

Uno de los requerimientos que necesitan los docentes es el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Mismo que se vive día a día en las escuelas, sobre todo en las secundarias, donde casi todos los alumnos saben usar las computadoras y navegar por internet, pero menos de la mitad de los profesores manifiesta utilizar estos elementos y menos aún, incorporarlos a su práctica cotidiana.

Lo anterior no es una problemática reciente, sino que tiene sus antecedentes desde la década de los ochenta, en que se formulan planes para actualizar al sistema educativo nacional con base en la necesidad de modernización.

calidad, integrar los niveles de preescolar, primaria y secundaria en un ciclo básico, delegar, para la descentralización, responsabilidades por entidad, municipios, etc., así como incentivar la participación social por parte de padres de familia y, por último, revalorar al docente y su función.

En 1992 se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), cuyas reformas se plasmaron en una nueva Ley General de Educación aprobada por el Congreso en 1993. En ella se contemplaba la descentralización educativa y la incorporación de la participación social. Hechos que incorporaban a México a las exigencias de la globalización.

El ANMEB señalaba como retos de la educación: lograr la cobertura educativa, la calidad de la educación básica y descentralización y cargas burocráticas excesivas. Así que se planteaba:

Por ello, es indispensable que el aumento de recursos previstos para los próximos años, vaya acompañado de estrategias que tengan efectos favorables en los otros puntos neurálgicos del sistema educativo...Ellos son: los contenidos y materiales educativos, y la motivación y preparación del magisterio. ANMEB (1992:7)

Con base en lo anterior se esbozaba la reorganización del sistema educativo (los gobiernos estatales dirigirán los establecimientos educativos que hasta ese momento estaban a cargo de la Secretaría de Educación Pública), la reformulación de contenidos y materiales educativos (renovación total de programas y libros de texto para el ciclo escolar 93-94, se crea un programa emergente) y la revaloración social de la función magisterial (comprende la formación del maestro, su actualización, el salario profesional, su vivienda, la carrera magisterial y el aprecio social por su trabajo) ANMEB (1992:21)

Based Management o GBE³ planteada por organismos internacionales como el Banco Mundial.

En este contexto, la calidad en el aprendizaje de los alumnos es el objetivo principal. Por ello se da a conocer la Reforma Integral de la Educación Básica, (RIEB) que plantea en principio un cambio en los métodos de aprendizaje: no se sustenta únicamente en objetivos, sino en las competencias de los estudiantes, para mejorar los logros en los aprendizajes.

En 2004, se emprendieron una serie de reformas en educación preescolar y en 2006 en educación secundaria, cuya esencia era establecer las bases del perfil de egreso de la educación básica. Para 2008, se lleva a cabo un proceso de revisión y de reforma de la educación primaria para articularla con el último año de preescolar y el primero de secundaria. El objetivo central de estas reformas se centra en la búsqueda de una mayor calidad y equidad en la educación básica.

En el Programa Nacional de Educación 2001-2006, la Reforma Integral de la Educación Secundaria es enunciada como una de las prioridades de la política de articulación de la educación básica (SEP, 2001:139) y por ello se empieza a vislumbrar como el último tramo de la misma. Por eso se establece el perfil de egreso de la educación secundaria⁴.

Además se hace énfasis en cuatro rubros:

- Articulación entre los niveles que conforman la educación básica
- Continuidad entre la educación preescolar, primaria y secundaria

³ Gestión Basada en la Escuela, por sus siglas en español.

⁴ El perfil de egreso plantea un conjunto de rasgos que los estudiantes deberán tener al término de la educación básica para desenvolverse en un mundo de constante cambio. Son un referente fundamental para la articulación curricular de la educación básica.

Fue dada a conocer a través del acuerdo 592 en 2011. Tiene como propósitos principales: elevar la calidad de la educación básica para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, a partir de la revisión, actualización y articulación del currículo de Preescolar, Primaria y Secundaria, la formación continua y superación profesional de maestros y la adopción y aplicación de nuevos enfoques pedagógicos, métodos de enseñanza y materiales educativos adecuados a los contenidos curriculares.

Presenta un nuevo mapa curricular integrado por cuatro periodos y cuatro campos formativos que son transversales a los tres niveles que se articulan en la educación básica.

1.1 Mapa Curricular de la Educación Básica 1

ESTANDES CURRICULARES		1º Periodo escolar			2º Periodo escolar			3º Periodo escolar			4º Periodo escolar		
CAMPOS DE FORMACIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA		Preescolar			Primaria						Secundaria		
		1º	2º	3º	1º	2º	3º	4º	5º	6º	1º	2º	3º
HABILIDADES DEFORMALES	LENGUAS Y COMUNICACIÓN	Lenguaje y comunicación			Español						Español I, II y III		
			Segunda Lengua: Inglés*		Segunda Lengua: Inglés						Segunda Lengua: Inglés I, II y III*		
	PENSAMIENTO MATEMÁTICO	Pensamiento matemático			Matemáticas						Matemáticas I, II y III		
	EXPLORACIÓN Y COMPRESIÓN DEL MUNDO NATURAL Y SOCIAL	Exploración y conocimiento del mundo			Exploración de la Naturaleza y la Sociedad			Ciencias Naturales*			Ciencias I (énfasis en Biología)	Ciencias II (énfasis en Física)	Ciencias III (énfasis en Química)
		Desarrollo físico y salud			La Entidad donde Vivo			Geografía			Tecnología I, II y III		
								Historia*			Geografía de México y del Mundo	Historia I y II	
											Asignatura Estatal		
											Formación Cívica y Ética I y II		
DESARROLLO PERSONAL Y PARA LA COMUNIDAD	Desarrollo personal y social			Formación Cívica y Ética						Tutoría			
				Educación Física*						Educación Física I, II y III			
	Expresión y apreciación artística			Educación Artística*						Artes I, II y III (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)			

FUENTE: Acuerdo 592, SEP, 2011

1.2.5 El nivel de Educación Secundaria en México

El sistema educativo mexicano se encuentra estructurado por cuatro niveles, la educación inicial, la básica (a partir de 1993 incluye preescolar, primaria y secundaria), la educación media y la educación superior. En el siguiente cuadro se esquematiza su organización:

Cuadro 1.2 Sistema Educativo Nacional 1

NIVEL EDUCATIVO	EDAD QUE COMPRENDE	ESCUELAS
INICIAL	De 45 días a 3 años	Cendi, Guardería
BÁSICA	De 4 a 15 años	Preescolar Primaria Secundaria
MEDIA SUPERIOR	De 16 a 18 años	Cecyt (Vocacional) Preparatoria Conalep Colegio de Bachilleres CCH, Cetis, Cebetis, etc.
SUPERIOR	De 18 años en adelante	UNAM IPN UAM ESCUELAS NORMALES

FUENTE: Elaboración propia a partir de información del Sistema Educativo Nacional

hrs.) y atiende a la población que no tiene acceso a las dos modalidades anteriores. Imparte las clases a través de transmisiones televisivas, señal satelital y videos. Sólo hay un profesor por grupo que brinda apoyo didáctico. Fue un programa emergente creado en 1968 para cubrir la demanda de educación secundaria en zonas rurales o de difícil acceso. Sin embargo, aún sobreviven algunas escuelas en la Ciudad de México.

Secundaria para trabajadores: Se ofrece a personas de 15 años o más, en tres turnos: matutino (7:30 a 13:40 hrs.), vespertino (14:00 a 20:10 hrs.) y nocturno (17:00 a 21:45 hrs. o 17:30 a 22:15 hrs.) Su plan de estudios no incluye actividades tecnológicas ni educación física.

Para los propósitos del presente trabajo, el estudio se centrará en la modalidad de secundarias generales, también denominadas diurnas. Es importante precisar que, por las características propias de la población que atiende: adolescentes entre 11 y 16 años, representa una amplia gama de problemáticas: en lo psicológico autoafirmación de la identidad personal, en lo social padres ausentes por cuestiones laborales, en lo económico creciente aparición de escuelas particulares que restan demanda a las de sostenimiento público, en lo académico, elevados índices de reprobación, deserción y resultados de evaluaciones estandarizadas con tendencia a la baja.

ESPAÑOL	485.76
MATEMÁTICAS	515.56
FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA	491.70

GRADO	ENTIDAD	AÑO	MATEMÁTICAS					ALUMNOS
			MODALIDAD				GLOBAL	
			GENERAL	PARTICULAR	TÉCNICA	TELESECUNDARIA		
1°	DISTRITO FEDERAL	2009	494.1	576.9	512.0	464.3	511.7	146,771
		2010	466.3	565.4	489.1	467.9	487.7	147,122
		2011	473.0	565.6	487.2	456.1	491.2	144,279
		2012	497.0	589.3	513.3	473.5	515.6	142,317
		2013	492.9	579.3	502.4	509.7	508.7	159,124
2°	DISTRITO FEDERAL	2009	502.8	588.5	513.6	490.3	519.2	141,478
		2010	492.3	578.8	511.9	493.1	511.3	141,397
		2011	497.2	597.2	515.5	484.2	517.8	137,756
		2012	515.7	606.2	526.6	511.1	533.2	136,559
		2013	511.1	594.0	524.3	508.1	527.9	135,989
3°	DISTRITO FEDERAL	2006	512.6	599.9	524.9	495.6	529.2	118,191
		2007	525.6	621.2	530.6	507.9	542.5	130,776
		2008	529.0	631.0	536.9	515.3	548.0	133,226
		2009	525.1	604.9	537.0	491.5	541.4	134,906
		2010	516.8	589.1	528.6	490.4	531.6	132,457
		2011	515.8	590.8	533.3	510.6	533.1	127,866
		2012	535.6	616.8	539.4	510.9	550.0	125,104
		2013	542.7	613.7	545.2	535.8	555.4	125,891
GLOBAL	DISTRITO FEDERAL	2006	512.6	599.9	524.9	495.6	529.2	118,191
		2007	525.6	621.2	530.6	507.9	542.5	130,776
		2008	529.0	631.0	536.9	515.3	548.0	133,226
		2009	506.8	590.1	520.5	482.4	523.7	423,155
		2010	490.8	577.7	509.0	483.6	509.4	420,976
		2011	494.4	584.3	510.8	483.2	513.2	409,901
		2012	515.2	603.9	525.7	498.6	532.2	403,980
		2013	513.4	595.2	522.1	517.2	528.9	421,004

En matemáticas, la puntuación más alta fue de 529.0 en 2008 y bajó cada año hasta 494.4 en 2011, logrando un repunte en 2012 en que se logró 515.2, pero un año después disminuye 1.8 puntos.

Dentro de este panorama, es frecuente escuchar en los programas noticiosos o leer en grandes encabezados periodísticos, que México es un país de reprobados, sólo por mencionar un ejemplo.

Obviamente, los responsables de ello son los maestros y por extensión el Director de escuela secundaria recibe la presión de responder por estos resultados que no están demostrando la mejora en el aprendizaje de los alumnos, por el contrario, cada año que se dan a conocer, más se critica al Sistema Educativo Nacional.

Así pues, el Director, debe asumir la responsabilidad como representante de su escuela y como guía del personal que labora en la misma. Para ello tiene que partir de una visión actualizada de la realidad que requiere una adaptación veloz a los cambios, por lo que debe asumir un papel dinámico, acorde a las necesidades que demanda la era de la Información, debiendo desarrollar una serie de características que le permitan adaptarse no sólo al presente, sino preveer el futuro.

1.2.6 El Director de escuela secundaria General en el Distrito Federal

La escuela secundaria está conformada por un director, un subdirector, los docentes de las asignaturas, ayudantes de laboratorio, prefectos, docentes a cargo de aulas de cómputo, secretarías, trabajadora social, contralor, asistentes de servicios al plantel y conserje. Aproximadamente conforman una plantilla de entre 50 y setenta personas, dependiendo del número de grupos y

2 PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Para comprender la forma en que se comportan las organizaciones es necesario analizar sus estructuras, las cuales originan un determinado comportamiento acorde a los propósitos que las guían, el entorno en el que se encuentran y sus orígenes.

En el caso de las escuelas, como organizaciones públicas, presentan un ambiente complejo en el que se interrelacionan normatividad dictada desde la Secretaría de Educación Pública, reformas curriculares que impactan la estructura escolar y asignación de compromiso social excesivo: salud alimentaria, seguridad, convivencia pacífica, además, por supuesto, de la materia propia del trabajo escolar.

En este capítulo se presentará, en primer lugar, las distintas teorías que se han ocupado de estudiar a las organizaciones, la incorporación de las mismas al ámbito escolar, para arribar al concepto de gestión escolar y el papel que corresponde al director de escuela secundaria en la actualidad, desde las diferentes perspectivas teóricas.

2.1 La escuela secundaria como organización

A lo largo de la historia de la humanidad, la transferencia, a las nuevas generaciones, de los valores y saberes acumulados por los seres humanos, se ha llevado a cabo a través de la gestión de proyectos educativos. Ello implica la planeación de los mismos y dificultades en su desarrollo o aplicación. Sabirón

cuatro períodos⁶ que la integran. En la escuela secundaria se tendría entonces que cubrir las posibles deficiencias de los tres períodos anteriores o, en el mejor de los escenarios, reforzar las competencias desarrolladas.

Para ello, los actores del hecho educativo deben estar preparados para conocer y saber cómo dar continuidad a los cuatro períodos, de manera que se obtenga una verdadera articulación de la educación básica. Dicha continuidad implica desde el inicio, que directivos y docentes asuman la visión y perspectiva que se establece desde la política educativa (que establece el gobierno) y, generalmente, apropiarse de un nuevo lenguaje: centralidad en el aprendizaje, enfoque por competencias, aprendizajes significativos, gestión escolar, por señalar algunos ejemplos.

En este sentido, quienes laboran en la escuela secundaria deben desempeñar funciones y planificar y desarrollar acciones acordes a este requerimiento. Pero, en primer lugar deben conocer en qué consisten las reformas y apropiarse de sus contenidos. Torres, en Sacristán (s/f:154) señala:

llama la atención la profusión de conceptos con los que se pretende que el profesorado trabaje, dado que aparecen recogidos en la legislación que regula el sistema educativo, pero que no siempre tienen un significado unívoco en el seno de las comunidades de especialistas que los trabajan y emplean.

Lo anterior deja claro que las reformas como la mencionada implican primero la comprensión de su esencia, la apropiación de la misma por los actores y posteriormente el desarrollo para su aplicación. Lo cual implica necesariamente que conozcan el papel que les corresponde desempeñar, con base en lo que

⁶ El primero corresponde al nivel de preescolar, el segundo y tercero a la educación primaria y el cuarto a los tres grados de secundaria.

Sin embargo, la escuela secundaria pública en México, no cuenta con la estructura y poder para lograr este tipo de impacto. Por el contrario, no puede seleccionar a sus miembros, no puede prescindir de ellos, carece de posibilidad para producir y vender un producto, por lo que adolece de independencia económica. Lo que significa: es una organización, pero no de carácter empresarial, sino educativo, por lo cual es un tipo de organización que requiere gestión y administración acordes a características diferentes a las empresariales.

Sin embargo, ser considerada como organización, permitirá conocer con claridad sus limitaciones y establecer la factibilidad de sus metas y objetivos. Por ello, el principio es definir ¿qué es una organización?

2.2 Concepto de organización

Hall (1996:33) señala:

“Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistema de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.

Partiendo de esta definición: la escuela secundaria como organización cumple con lo enunciado, excepto con involucrarse en actividades encaminadas al logro de metas comunes, en la realidad, éstas son generalmente individuales, aisladas o fragmentadas y los resultados para los miembros de la organización

Así, la escuela secundaria, vista como organización, debe ser administrada, con la finalidad de ejercer prácticas y actividades que logren llevarla hacia el logro de la eficacia. Es decir, lograr los aprendizajes esperados de los alumnos. Pero, como organización social, la perspectiva debe ser más amplia pues comprende aspectos de mayor complejidad que cuando se trata de una empresa. Para clarificar lo anterior consideramos importante revisar de manera breve, la evolución en la teoría de la organización.

2.3 Teoría de la Organización

La teoría de la Organización es una disciplina que apareció hacia principios del siglo XX, con el objeto de estudiar y comprender a las organizaciones. Ésta será la perspectiva teórica que guíe nuestra investigación. Al respecto, González (2003:2) señala:

...una perspectiva teórica de la organización escolar actuaría básicamente como un marco cognitivo previo del que partimos para definir lo que queremos estudiar del centro escolar (el todo o alguna de sus partes), así como para describir, explicar e interpretar lo que observamos.

Con base en lo anterior, se distinguen las siguientes perspectivas teóricas:

2.3.1 La perspectiva técnica

Es la que predomina en la organización escolar. Concibe a la escuela como entidad física integrada por variables susceptibles de ser identificadas y aisladas, además de poderse observar, registrar y cuantificar. Está inspirada en el paradigma positivista, también llamado empírico-analítico. Opera sobre valores de eficacia-eficiencia y control-productividad. Desde esta perspectiva,

determinar el diseño y el control de la organización. Considera dos dimensiones, la estructura que es estática y el funcionamiento que es dinámico.

González (2003:7) señala:

En la medida en que se produce tal correspondencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer, podemos predecir que la organización alcanzará los resultados previstos de antemano. Para lograrlo deben establecerse (e incorporarse a la estructura) mecanismos de control y sanción.

En este tenor, el funcionamiento organizado, similar a una maquinaria perfectamente aceptada, sería el ejemplo de la organización exitosa, ya que se maximizan los resultados y se reducen los costos.

Enfoque de Recursos Humanos

Considera que la organización escolar constituye estructuras informales o sistemas sociales en las que la motivación de las personas, en lo individual y en lo colectivo, confluyen hacia los mismos objetivos y ello favorece la interacción y comunicación llevando al logro de los fines de la escuela. Por ello se debe atender el acoplamiento entre la estructura y las características y motivaciones de las personas. Desde este modelo, la incentivación hacia las personas para que trabajen y se sientan satisfechas,

será un medio para conseguir de ellos un mayor rendimiento para la organización

(Scully y Conley, 1995), citados por González (2003:7)

2.3.1.2 Modelos de ambigüedad

Cuestionan particularmente la generalización que plantean las anteriores, ya que señalan que las organizaciones no son iguales. En su estudio e interpretación se pueden distinguir:

Anarquías organizadas, que presentan metas ambiguas, tecnología imprecisa y

circunstancias contextuales y características personales. Por ello, retomaremos dos enfoques: la teoría subjetiva y la institucional.

2.3.2.1 La teoría subjetiva

Reconoce que, no sólo la estructura, la normatividad y la jerarquía conforman la organización, sino que también existen sistemas de significado, creencias, valores, sentimientos, emociones, que intervienen en la forma de actuar de los sujetos. Por lo que se van generando formas de pensar, sentir y actuar dentro de cada organización escolar que conforman estructuras de pensamiento y lenguaje, y sistemas de valores que identifican y explican a cada escuela. Por ello aparecen metáforas o rituales que son propias de una organización escolar y que tienen sentido sólo para los actores de la misma pues conocen y comparten su significado. Sólo con base en estos sistemas simbólicos la dinámica de la escuela tiene sentido para sus integrantes.

2.3.2.2 La teoría institucional

Señala González (2003:13)

Una institución puede ser considerada como una agrupación de individuos que ponen de manifiesto un conjunto de patrones o regularidades estables y persistentes de acción, el cual responde a una situación social particular (problema, demanda, necesidad) y tiene determinados efectos sociales.

En el caso de la escuela, estos patrones son impuestos y los actores se sujetan a ellos por ser convenciones sociales. Así, en nuestro país, al elaborar su Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) obtendrán ciertos recursos económicos en determinado ciclo escolar. Si los alumnos obtienen resultados superiores a los del año anterior, también los docentes recibirán estímulos económicos.

Cuestionan las formas que legitimizan el control dentro de las organizaciones especialmente por fuerzas políticas y económicas. Explica que los sujetos no actúan en libertad al construir la realidad organizativa, sino que obedecen al condicionamiento externo desde los ámbitos social, político o económico.

Pugnan por estudiar a las organizaciones sociales desde lo más profundo: ideología implícita y no quedarse en la superficialidad de la estructura, para comprender cómo las fuerzas externas

condicionan y moldean el funcionamiento de la organización en beneficio propio.

González (2003:18).

Con ello, los actores lograrán identificar los intereses ocultos y se liberarán del dominio.

2.3.3.2 Enfoque de la micropolítica

Concibe a la escuela como una organización de naturaleza compleja, inestable y conflictiva, debido a que los individuos y grupos que la conforman tienen intereses propios que se logran a través de pactos, coaliciones, negociaciones, luchas, conflictos, etc. Lo cual es entendido como la política dentro de la organización.

Al existir grupos e individuos con diferentes intereses, las metas también son distintas y por ende, existe discrepancia. Si los recursos asignados a la organización son suficientes, los conflictos serán mínimos; pero si los recursos son escasos, las pugnas se multiplican y la inestabilidad de la organización se hace presente, de manera particular en los procesos que implican toma de decisiones e inclinan la balanza hacia el logro de unos objetivos en detrimento de otros.

trasladan al ámbito educativo, concibiendo a las escuelas como organizaciones, en las que establecen resultados que se esperan y se organizan los recursos con los que se cuenta para utilizarlos en el logro de los mismos.

En nuestros días, el aspecto central de la economía es la organización gestionada, es decir, la capacidad de la organización para identificar hacia dónde quiere llegar, con qué cuenta y cómo lo puede utilizar para lograrlo.

A lo largo de la historia de la humanidad, la transferencia, a las nuevas generaciones, de los valores y saberes acumulados por los seres humanos, se ha llevado a cabo a través de la gestión de proyectos educativos. Ello implica la planeación de los mismos y dificultades en su desarrollo o aplicación. Sabirón (1999:29) apunta:

una visión primordial que asegurara la persistencia benefactora de la agrupación: la de adiestrar, socializar, es decir, educar, a los nuevos miembros, en las reglas comunitarias. Las organizaciones habían aparecido, la organización escolar daba sus primeros pasos.

Lo anterior implica diferentes procesos: metodológicos, didácticos, de planificación, de evaluación y de logro de resultados, que, en reiteradas ocasiones se traduce en incumplimiento de los objetivos trazados.

Por otra parte, el concepto de gestión, tiende más a definir la acción y efecto de integración de los procesos de una organización. En el caso de una escuela, la gestión integra un conjunto de acciones encaminadas al logro de una finalidad en especial, el aprendizaje de los alumnos y, actualmente, también el aprendizaje de los maestros y de los padres, por ello se habla de comunidades de aprendizaje.

2.4.1 El papel del Director escolar

La palabra gestión proviene del latín *gestio* (acción de llevar a cabo). Integra la acción en y sobre estructura, sistemas, recursos, objetivos de una organización para lograr los fines de la misma. El Centro Lasallista de Formación⁷, señala:

La gestión puede definirse como un modelo administrativo, participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación.

Otros autores, como el Observatorio Ciudadano de la Educación⁸, puntualiza:

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable debe tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos.

En las anteriores definiciones podemos percibir a la gestión como proceso para lograr cambios a través de acciones previamente analizadas, mismas que serán evaluadas, pero también como capacidad de una persona (gestor) para involucrar a un grupo de sujetos para lograr los objetivos de la institución. En este último sentido, el gestor debe desarrollar habilidades como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entusiasmo, claridad de metas, etc.

Es importante señalar que no sólo el Director de escuela puede ser el gestor.

En la actualidad se aboga por una gestión compartida y horizontal en la que

⁷ Es una Institución dependiente de la Universidad Lasalle que oferta el Diplomado: Liderazgo en la Institución Educativa Lasallista, de cuyo programa se toma la definición planteada.

⁸ Sitio de Internet que cuenta con colaboraciones libres de ciudadanos interesados en materia educativa.

síntesis un trabajo de equipo, que manifieste intereses comunes.

2.5 Aspectos que debe considerar el director escolar

Partiendo de la idea de elevar la calidad educativa en todos los niveles a partir de la actualización y profesionalización de los docentes, surge la función de la gestión escolar, entendida como el conjunto de procesos: administrativos, comunicativos, de control, de participación social que se realizan en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y particularidades (intereses y necesidades),

sin perder de vista que la centralidad debe estar en el aprendizaje, ya que es cada vez más evidente que toda organización –con fines comerciales o sin ellos– tendrá que acrecentar su “dimensión de aprendizaje”, con lo cual los centros y los medios del conocimiento están destinados a multiplicarse tanto en los países del Norte como en los del Sur. Unesco (2005:25)

En el ámbito de la escuela, la gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo de trabajo de una institución escolar para promover y posibilitar estrategias educativas que favorezcan el logro educativo, el cual se traduce en resultados. La gestión escolar se puede realizar en diferentes ámbitos jerárquicos, los cuales se ven influenciado por diversos factores como la economía, la política, los organismos internacionales, el financiamiento a la educación, etcétera. Álvarez (2005:9) señala

dato que los sistemas educacionales están permanentemente sometidos a transformaciones estructurales, se ha introducido el concepto de gestión, proveniente del mundo empresarial, como una forma de responder a dichas transformaciones, ya sea a nivel macro o micro. A nivel macro podemos hablar de gestión educacional, como aquella disciplina encargada de la gestión global de los

la gestión escolar tiene que ver con el gobierno y la toma de decisiones a nivel de la institución educativa. Este gobierno debe ser participativo, pues por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel institucional es una tarea colectiva que involucra a muchos actores.

Así que, aunque en la realidad, el Director es la figura que representa a la escuela y se le responsabiliza de sus resultados, también se reconoce que, en la actualidad se le pide que en el gobierno y la toma de decisiones, logre la participación de profesores, alumnos y padres de familia.

Desde 2001, el objetivo general del Programa Escuelas de Calidad (PEC), ha sido, lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de la gestión de las escuelas, promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo en equipo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, impulsando la innovación educativa.

Esto significa que la organización escolar debe presentar resultados que indiquen mejora en sus procesos y evaluaciones, en los cuales toman parte muchos elementos que, desde la perspectiva empresarial, no siempre se contemplan. Entre ellos el ambiente o entorno organizacional.

2.5.1 Entorno organizacional

Se puede definir al entorno organizacional como el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene

institucionales externos, los cuales tienen un impacto sobre su propio funcionamiento y desempeño. Montaña (2005:475).

En este sentido, se ha considerado que la aplicación de la teoría de la administración científica se podía realizar directa y exactamente igual en la empresa que en la escuela.

A partir de 1980, la Nueva Gestión Pública, promueve el traslado de modelos organizacionales del sector privado al público, estas dos corrientes han transitado por un sendero común, tratando de vincular, entre otros, aspectos tales como la eficiencia, la justicia, el mercado y la democracia como una forma más pertinente de vinculación de lo organizacional con lo social. Montaña (2005:475)

Esta vinculación busca el incremento de la competitividad y el beneficio económico que, en una empresa privada es natural, pero en una pública y, particularmente, tratándose de una escuela, resulta altamente improbable de lograr, ya que la escuela secundaria no obtiene beneficios económicos, ni elabora productos, sino que trabaja con personas y “produce” el desarrollo armónico de las mismas.

Pero, su aplicación en instituciones como la escolar, resulta algo mucho más complicado en virtud de que se trata de teorías nacidas en y para la empresa, y la escuela no es un empresa, si es una institución, si está organizada, pero no produce cosas o servicios, su interés principal es el desarrollo de las personas (alumnos) que a ella acuden y, que por sí mismos conllevan una complejidad personal.

2.5.2 La gestión en la organización escolar a nivel micro

El estudio de las organizaciones tiene por objeto mejorar la ganancia a través

El análisis de las escuelas como organizaciones que presentan actividad política se denomina micropolítica educativa. A través de ella es posible identificar que, de acuerdo a Cerecedo (op. cit. 93),

la imagen política de la escuela se centra en los intereses en conflicto, entre los miembros de la organización, quienes crean alianza y coaliciones, realizan negociaciones y asumen compromisos para lograr sus fines personales.

Las organizaciones presentan zonas de ruptura⁹, que se identifican en las diferentes tareas que cada individuo realiza, esto forma grupos que presentan nuevas zonas de ruptura. Lo cual hace pensar en un sistema débilmente articulado. Ya que se advierten encuentros y desencuentros que pueden llegar a convertirse en conflictos.

Ello tiene lugar debido a que la organización escolar tiene como elementos principales a seres humanos que actúan día a día en un espacio y tiempo determinados. Cada mañana o tarde, asisten a la escuela profesores, alumnos, padres de familia, personal de apoyo para trabajar, supuestamente con el mismo sentido, y en la búsqueda de objetivos comunes.

2.5.3 Dinámica actual de la escuela secundaria en México

La escuela secundaria, comprende la participación de distintos actores con diferentes funciones: directivos, docentes, administrativos, encargados del mantenimiento y alumnos, que son quienes propiamente laboran en las instalaciones. Una fracción más está conformada por los padres de familia que representan una parte importante de la llamada comunidad escolar.

⁹ Las acciones se emprenden de manera aislada, no se entretajan, sino que dejan vacíos entre ellas

2.5.4 El poder en la escuela secundaria

Hall, (1996:122) señala:

el poder es un acto; es algo que se utiliza o ejerce... el receptor del poder es crucial para determinar si ha ocurrido un acto de poder.

En este sentido, cuando en la escuela secundaria se habla de poder, inmediatamente se puede pensar en la autoridad: los directivos, pero los maestros también tienen poder al interior de los grupos y los alumnos también cuentan con poder, por ello, el poder no sólo se encuentra en manos de las autoridades, sino que, cada uno de los miembros de la escuela tiene poder. La manera en que lo usen o los fines que persigan determinan si lo emplean o no. Obviamente este poder estará determinado por los intereses que persigan los actores. Así, los padres de familia pueden acusar a un profesor porque reprobó a sus hijos y, si lo hacen en bloque y el maestro no los convence, a pesar de contar con elementos bien fundamentados, el poder ejercido por los padres puede dar los frutos que ellos esperan, una mejor calificación, no un mayor aprendizaje.

Siguiendo este ejemplo, el uso del poder puede redundar en que el profesor decida ser más flexible en sus formas de evaluar e, incluso llegue a seguir una lógica de:

para que ocuparse de planear, organizar, desarrollar la clase, si los padres de familia no se interesan por el aprendizaje, sino sólo por la calificación.¹⁰

¹⁰ Profesora ALAM de la asignatura de español de una escuela secundaria matutina, que formó parte del estudio.

interpretaciones o *comprensiones compartidas* sobre la información que se transmite.

Por ello en la escuela, la comunicación es un factor importante. En principio, el maestro, para poder realizar su trabajo debe comunicarse con sus alumnos. Si no logra las comprensiones compartidas, entonces, el aprendizaje no se consigue. Por eso es que el docente debe asegurarse de intercambiar papeles en el acto de la comunicación: debe ser emisor y después volverse receptor para lograr lo que Nieto denomina modelo circular de comunicación.

El maestro debe saber escuchar para retroalimentar a sus alumnos. El director debe saber escuchar para retroalimentar a los maestros y así sucesivamente con cada uno de los actores. Pues todos ellos deben saber comunicarse entre sí en una intrincada red que requiere la comprensión de los códigos, mensajes y decodificaciones. Las cuales se realizan en formas tan distintas como el habla, los escritos, señales conscientes e inconscientes, entre otras.

No atender el aspecto de la comunicación en una escuela secundaria origina situaciones que pueden derivar en rumores, desinformación e incluso conflictos que amenazan directamente a la organización en su conjunto y, por ello es muy importante que los mecanismos a través de los cuales se comparte la información, las ideas, los temores, los enojos, las molestias y las necesidades, sean los más ágiles, completos y sencillos para que estén al alcance de todos los participantes.

Dichos mecanismos pueden ser formales e informales. Es decir: oficios, circulares, memorandos, que son emitidos por la misma estructura jerárquica de la institución

Si los actores pierden este objetivo de vista, los conflictos aparecerán de inmediato pues los intereses personales o de una fracción de la organización están sobre los de la mayoría.

Lo anterior, manifiesta claramente que el director de escuela secundaria tiene que prepararse y dominar una serie de habilidades, capacidades o competencias que le permitan desarrollarse en un ambiente laboral en constante transformación.

2.6 Cuatro caras en la dirección escolar

Con base en lo anterior, podemos decir que el director de escuela secundaria requiere en la actualidad una serie de habilidades, conocimientos, destrezas, capacidades que le permitan responder a las necesidades de la educación que demandan las reformas educativas.

En los últimos años se han realizado investigaciones con tendencias a identificar cuál es el rol del Director, a manera de ejemplos, señalaremos algunos.

2.6.1 Estado de la investigación

En relación a la gestión educativa, la investigación se inicia en los años ochenta en que es identificada como herramienta para lograr la mejora en los resultados educativos, Castelán (2003:39). Ello es sustentado por la Declaración Mundial sobre Educación para todos realizada en 1990 en la que se habla sobre la necesidad de cambios desde las instituciones y no sólo en el aspecto curricular.

- a) Garza (2003), Salvador et al (2009), Teixedó (2007), Cardona (1999), Muñoz (2010) encaminan sus trabajos en el sentido de identificar las competencias profesionales de un director escolar, mismas que abarcan la comprensión del entorno, impulsar la competitividad de la institución, diseñar un sistema de evaluación, detectar deficiencias y subsanarlas; empleo de las Tecnologías de la información y la Comunicación, la comunicación, visión de futuro, además de competencias de liderazgo.
- b) Canales et al (2009), Rosales (2004), Uribe (2007), Ramírez (2006) señalan que las instituciones educativas deben cumplir con las funciones de eficiencia y calidad de los sistemas que estructuran , el educativo en este caso, y a los directores corresponde generar el proceso de mejora de la escuela que dirige. Por ello requieren habilidades de liderazgo, planeación estratégica, gestión de personal, utilización de recursos, desarrollo de procesos, búsqueda de la satisfacción y resultados de aprendizaje. En este mismo sentido se advierte cierta relación entre la eficacia de la escuela y la conducta de liderazgo de sus directores.
- c) Egido (2000), Barrientos (2008), Carrillo (2006), Ramírez (2006) nos presentan características que definen el rol directivo, mismo que está ligado con las funciones que desempeña. Por ejemplo crear un conjunto más allá de las partes, (trabajo en equipo); atender tanto las tareas propias de su trabajo, pero también al apoyo socioemocional (las relaciones humanas).
- d) Pozner (2000a), Pont (2009), Torres (2007), Pascual (1993), Rodríguez

Álvarez (1988), citado por González (1993:3) *habla de cinco funciones básicas de un director: Planificar, Organizar, Coordinar, Ejecutar y Controlar.* Así el director es concebido como la persona que establece planes, los comunica a través de la estructura y produce respuestas predecibles y eficaces.

Esta "cara directiva" supone a la escuela como sistema racional y técnico en el que los profesores y alumnos son simples ejecutores de los propósitos y metas establecidos por el director y cuyos resultados se especifican con antelación y se pueden medir con precisión, en términos de promedios, porcentajes o puntajes.

2.6.3 La cara humanista

Concibe al director como persona preocupada por satisfacer las necesidades individuales, tratando de equilibrar éstas con las necesidades de la escuela, promotor de la satisfacción y desarrollo de los actores mediante el feed-back constructivo y la alabanza. Detecta fortalezas y debilidades, aconseja y es afectuoso. Así que su papel principal es dar respuesta a las diferentes necesidades del personal para que esté satisfecho y rinda más.

Lo anterior implica que conozca a las personas que trabajan con él para que pueda brindar estímulo y motivación, así como manejar los aspectos teóricos de las relaciones humanas, entre ellos los trabajos de E. Mayo, Mc Gregor, Herzberg y Likert. Lo cual le permitiría favorecer el trabajo en equipo e implicar a docentes, alumnos y padres de familia en la toma de decisiones. González (1993:5) apunta:

Como consecuencia de lo anterior, desde el enfoque Cultural se sustenta que el director puede desempeñar un rol muy importante a la hora de contribuir a crear, sostener e, incluso, cambiar, la cultura de la escuela (Firestone y Wilson, 1987, Peterson, 1990). Citados por González (1993:5)

En este sentido, el director tiene que convertirse en un experto capaz de unir a los profesores en torno a una causa común: el aprendizaje de los alumnos tomando en cuenta los valores y creencias que los identifiquen como integrantes de la escuela comprometiéndolos en el logro del objetivo común.

Por lo tanto, habrá de convertirse en líder cultural sensible al significado de las acciones emprendidas para los actores, debe ser consciente del por qué de dichas acciones, de los valores que pretende fomentar y los significados que comunica. De tal manera que contribuya al desarrollo de una cultura escolar cohesiva y compartida por todos los miembros.

En síntesis, se está hablando de un director que va más allá de gestionar la escuela y que busca establecer un sentido de dirección, una visión de futuro que posibilite el desarrollo de los valores básicos que definen la cultura de la organización (Owens, 1987; Kotter, 1990). De ahí que en el enfoque Cultural se preste atención a las preconcepciones, supuestos, propósitos y creencias del líder acerca de lo que es y puede ser la escuela, y al modo de articular los mismos a la hora de trabajar con los demás miembros de la organización. González (1993:7)

2.6.5 La cara crítica

Concibe la idea de liderazgo como un proceso interactivo que no está determinado por la estructura formal, sino que se encuentra en constante formación y transformación. Tampoco está, necesariamente, presentado y representado por una sola persona, sino que puede estar diluido en un equipo:

De esta forma, el papel del director de escuela secundaria puede ser visto desde cuatro perspectivas. Cada una de ellas requiere actuaciones, habilidades y formación específica. Saber cuál es la cara teórica en que asumen su papel los directores de escuela secundaria diurna es el objetivo de la presente investigación.

Después de haber hecho esta revisión sobre las perspectivas teóricas desde las que se puede interpretar el papel del director de escuela secundaria, terminamos este capítulo con las siguientes interrogantes:

¿El Director de escuela secundaria sabe lo que tiene que hacer?

¿Si es así, se prepara para que su hacer sea el adecuado a las necesidades de su escuela?

En la realidad, ¿cuál es el rol que desempeña el director de escuela secundaria en el marco de la gestión escolar?

a un conjunto de creencias y actitudes e implica una metodología determinada.

Según Kuhn (1971)

“Los paradigmas son realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”.

Por ello es necesario que un investigador asuma una postura teórica para desarrollar su trabajo. Obviamente, el objeto de estudio, el problema planteado y la metodología que decida seguir estarán enmarcados en el paradigma elegido.

3.1.1 Tipos de paradigmas

Se pueden distinguir tres tipos de paradigmas:

El empírico-analítico, también llamado positivista-racionalista o cuantitativo. Plantea que hay similitud entre los fenómenos naturales y los sociales, por lo que concibe a la realidad educativa como algo único y estable. Por lo que los hechos son objetivos, observables y medibles e independientes a la conciencia de los sujetos.

Desde este paradigma, las investigaciones se orientan a la comprobación de hipótesis, de manera hipotético-deductiva para llegar al establecimiento de leyes generales que permiten explicar, predecir y controlar el fenómeno objeto de estudio, así como las conductas de los individuos, quienes permanecen neutrales. Se manejan variables utilizando de manera preponderante técnicas cuantitativas.

3. *Perspectiva holística*. El fenómeno estudiado como totalidad, es apreciado en su carácter de sistema complejo, que es más que la suma de sus partes, se enfoca sobre las interdependencias complejas que no son reducidas a propósito a unas cuantas variables que indiquen discreta y linealmente, relaciones de causa-efecto

Es de suma importancia considerar el objeto de estudio en medio del entramado que la realidad le otorga, pues no existe sino en relación con lo que lo integra y con lo que le rodea .

4. *Datos cualitativos*. Descripción detallada, espesa, investigación en profundidad, anotaciones directas que captan las experiencias y perspectivas personales.

Una perspectiva que permite avanzar más allá de los datos numéricos para llegar a la descripción completa y profunda de las cualidades o características del objeto de estudio.

5. *Contacto e insight personal*. El investigador tiene contacto directo con la gente o la situación estudiada.

No se puede estudiar algo que se desconoce, pero debe evitarse que los prejuicios interfieran con la objetividad necesaria para el análisis.

6. *Sistemas dinámicos*. Se presta atención a los procesos: se acepta que el cambio es constante, sin importar si el foco de atención sea un individuo o una cultura entera.

En tanto que existen sujetos de estudio, las emociones, los sentimientos, los intereses, los pensamientos forman parte de las acciones y reacciones de los mismos.

10. *Flexibilidad del diseño.* Dispuesto a adaptar la investigación, conforme se profundiza la comprensión o cambian las situaciones; evita encerrarse en un diseño rígido que elimine su capacidad de responder a situaciones emergentes.

Considerar y quizá preveer, posibles condiciones emergentes que pueden cambiar la dirección señalada para el proceso investigativo.

Desde esta perspectiva, los docentes pueden reflexionar y transformar su práctica al comprender su conducta mediante el descubrimiento de los significados sociales (cómo interpretan las situaciones, qué significan para ellos, qué intenciones, creencias o motivaciones los guían).

Desde este paradigma, se describe y comprende lo particular, sin llegar a generalizaciones ya que refiere hechos dentro de un contexto específico, lo cual desarrolla un conocimiento ideográfico (un hecho particular con análisis cualitativo de los datos) que permite la comprensión de una realidad dinámica, compleja y diversa.

El enfoque crítico, participativo, también llamado militante u orientado a la acción, considera los procesos históricos e ideológicos para transformar la realidad hacia el logro de la justicia social. Requiere la presencia del pensamiento crítico, reflexivo y la participación consciente, comprometida y activa de la comunidad, lo cual les permitirá autosuperarse y transformar las relaciones sociales.

El paradigma crítico concibe que el investigador es un individuo comprometido que debe estar inmerso en el grupo como uno más; todos tienen una participación activa en el proceso investigativo. El investigador debe explicitar su teoría a la comunidad y responde ante ésta por la marcha y los resultados del

práctica			
Relación singular-general	Predomina lo general	Predominio de lo singular	
Relación investigación-acción	Puede haber inmediata	Investigación sin acción	Interacción permanente
Diseños	Formales, estáticos	Emergentes	Concepción colectiva

FUENTE: Ramírez (2006:6)

3.2 Derivaciones metodológicas de los paradigmas de investigación.

Se pueden distinguir tres metodologías de investigación que derivan directamente de los paradigmas anteriormente expuestos: la metodología positivista, la interpretativa y la socio-crítica.

Cuadro 3.2 Derivaciones metodológicas de los enfoques

	POSITIVISTA	INTERPRETATIVO	SOCIO-CRÍTICO
PROBLEMA DE INVESTIGACION	Teóricos	Percepciones y sensaciones	Vivencias
DISEÑO	Estructurado	Abierto y flexible	Didáctico
MUESTRA	Procedimientos	No determinada	Los intereses y necesidades de los sujetos determinan los grupos de investigación
TÉCNICA DE RECOLECCION DE DATOS	- Instrumentos válidos y fiables	Técnicas cualitativas	Comunicación personal
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	Técnicas estadísticas	Reducción Exposición Conclusiones	Participación del grupo en el análisis Fase intermedia
VALORACIÓN DE LA INVESTIGACION	Valoración interna y externa Fiabilidad Objetividad	Credibilidad Transferibilidad Dependencia Confirmabilidad	Validez consensual

FUENTE: Sinopsis desarrollada por Julio César Orozco Guzmán, Magister en Educación. Universidad Externa de Colombia.

- La observación.
- La entrevista.
- La revisión de documentos o análisis documental.
- El estudio de caso.
- Los grupos focales.
- Los cuestionarios.

La revisión de documentos y los cuestionarios son las técnicas que facilitan la mayor obtención de datos. La observación, que constantemente va unida a la entrevista puede aportar información valiosa, pero requiere habilidades precisas del entrevistador u observador para captar detalles como cambio de tono en la voz, silencios, lenguaje corporal, etcétera.

Con la técnica de los grupos focales el investigador, al seleccionar grupos de personas con características similares, puede dirigir el tema de discusión por la vía más conveniente para el estudio; sin que se presenten muchos problemas de discordancia. Además, al estar todos los integrantes del grupo expuestos, e intercambiando entre sí, se puede lograr que las personas más tímidas se abran con sus opiniones y comentarios, enriqueciendo así la información de los resultados.

3.4 Tipo de estudio

Con base en lo anterior el presente estudio se llevó a cabo bajo el paradigma **simbólico-interpretativo**, centrándose en el estudio de los significados de las

un carácter abierto originando interpretaciones. Prevalció el carácter subjetivo tanto en el análisis como en la interpretación de resultados.

Por lo anterior, el presente trabajo planteó un estudio de caso que es un instrumento o método de investigación que ofrece las siguientes ventajas, de acuerdo a Lampert y Clark (1990), citados por López (2002:18)

Ayudan a los usuarios a desarrollar análisis críticos y a resolver problemas en situaciones muy realistas y, por tanto muy similares a aquellas con las que se enfrenta en la vida cotidiana, lo cual provoca una práctica reflexiva que le permita considerar ventajas y desventajas de acciones llevadas a cabo para sopesar sus efectos y consecuencias.

También permiten el análisis y acción en situaciones de gran complejidad como es la escuela. Señala López (2002:20)

La metodología del estudio de casos constituye una representación de la realidad libre de amenazas, es decir, el estudio de casos permite llevar a cabo un análisis organizativo global de un centro educativo en cada una de las múltiples direcciones que puede tomar un caso,

Requiere una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso en concreto, particularmente de una zona escolar de educación secundaria. el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar a esa zona escolar

3.5 Metodología

El empleo del paradigma simbólico-interpretativo, cualitativo, hermenéutico o cultural, que parte del reconocimiento de la diferencia existente entre los fenómenos sociales y naturales, considera que el hecho educativo es un fenómeno social condicionado por la participación del hombre. Engloba un

3.8 Población

Una población está integrada por el conjunto de elementos que reúnen características específicas de acuerdo al estudio que se realiza. En el presente caso y, siguiendo a Tamayo (1987:92):

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Por ello, el estudio comprendió a doce directores que tienen a su cargo las doce escuelas que integran la Zona Escolar XXXVII y la Inspectoría de la misma. En el ciclo escolar 2012-2013, la Zona escolar XXXVII atiende a una población escolar de entre once y diecisiete años. Como ya se explicó en el capítulo anterior, la Secundaria, en esta modalidad, denominada diurna, comprende un mapa curricular integrado por nueve asignaturas. Debido a lo anterior, cada uno de los directores tiene bajo su dirección a personal docente, administrativo y de apoyo. Por personal docente entenderemos a los profesionales encargados de atender a los alumnos en las diferentes clases.

Por ello, una de las funciones del Director, conjuntamente con el Subdirector, es la elaboración de horarios para atender a los grupos. La estructura grupal de las escuelas comprende tres grados y va desde un grupo por grado (tres en total en escuelas vespertinas), hasta seis grupos por grado (que puede llegar a dieciocho en total en escuelas matutinas).

El personal administrativo se ocupa de la documentación de control escolar (boletas, credenciales, cuadros de calificaciones, listas de asistencia) y documentación administrativa (plantilla de personal, nómina, Carrera

La Zona Escolar XXXVII comprende las siguientes escuelas, que se encuentran denominadas por clave del centro de trabajo y nombre:

Escuelas Públicas, se denominan así porque la construcción y sostenimiento corresponde a la Secretaría de Educación Pública, por lo que el pago al personal que en ellas trabaja es de origen federal. Los alumnos asisten a estas escuelas y no están obligados a pagar inscripción ni colegiaturas de ningún tipo. Sólo la Asociación de Padres de Familia puede solicitar, de manera voluntaria, alguna aportación anual.

Matutinas: 58 Jaime Torres Bodet, 63 Ángel Miranda Basurto y 136 Dr. Enrique González Martínez.

Jornada Ampliada: 215 Augusto César Sandino

Vespertinas: 58 Jaime Torres Bodet, 63 Ángel Miranda Basurto y 136 Dr. Enrique González Martínez.

Escuelas Particulares, se denominan así porque la construcción y sostenimiento corresponde al sector privado, por lo que el pago al personal que en ellas trabaja es de origen particular. Los alumnos asisten a estas escuelas y están obligados a pagar inscripción y colegiaturas generalmente mensuales.

Particulares: 260 Colegio Luz, 288 Colegio Cultura y Patria, 639 Colegio Zacatecas, 658 Colegio Amauta y 907 Villa Educativa High.

Es importante aclarar que en este ciclo escolar hubo reestructuración y se incorporaron a esta Zona XXXVII, dos escuelas particulares: 260 y 639.

criterios que determinan la manera en que realizan la gestión escolar, atendiendo lo señalado por Aguirre (1997:174)

consiste en una lista de preguntas que se pasan a una muestra representativa de la población que se quiere estudiar.

Con ello se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los directores.

Este instrumento está integrado por ítems que cubren cinco aspectos rescatados de la gestión escolar: Actividades cotidianas, Liderazgo, Organización, Comunicación, Administración y Asesoría que debe atender el Director escolar. (Ver anexo 1)

3.10.2 Entrevistas

Consisten en la recopilación cara a cara de información sobre sí mismo.

Pueden ser:

- a) Estructuradas, presentan preguntas definidas a las que se espera que todos respondan
- b) Semi-estructuradas, sólo están definidas las áreas globales a abordar
- c) Abiertas, las respuestas son elaboradas por el entrevistado con sus propias palabras.

Al contrario de los cuestionarios, son relativamente costosas, ya que requieren tiempo y personal calificado, pero proporcionan información más amplia y confiable si el entrevistador tiene la habilidad necesaria. En el presente caso se empleó una de tipo semiestructurado. (Ver anexo 2)

Además se incluyen cinco escuelas particulares. Con horario que varía de acuerdo a los servicios extraordinarios que prestan. Talleres de canto, música, club de tareas, entre otros.

Sólo dos escuelas vespertinas son dirigidas por varones. El resto por mujeres.

Tres de las escuelas particulares son dirigidas por religiosas.

3.13 Categorías de análisis

Se consideran los siguientes:

a) Gestión escolar, Pozner (2000: 8), respecto del concepto de gestión escolar, planteó que ésta puede ser entendida como:

“el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”.

Esta autora plantea que, aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa.

En este sentido, la gestión escolar incluye la organización de la escuela en todos sus ámbitos y su relación con los aprendizajes que se logran en los alumnos.

Al referirnos a la Gestión escolar, también nos referimos al proceso de evaluación que facilita la obtención de información que sirva como diagnóstico que permita incorporar nuevos recursos pedagógicos, realizar gestiones financieras transparentes, conocimientos de enfoques y contenidos curriculares, toma de decisiones para la mejora del trabajo escolar.

Una esfera específica de competencias basada en una división del trabajo, con autoridad y sanciones que aseguren una adecuada ejecución de rol, nuevamente obedece a reglas previamente establecidas.

Un ordenamiento jerárquico de puestos en base a una supervisión y control, aunque en la actualidad, se pretende modificar la supervisión y tornarla en mecanismo de acompañamiento y asesoría.

Gobierno sobre la conducta de un puesto mediante reglas y normas técnicas y el requerimiento de entrenamiento especializado para quienes ocupan ese puesto, (esto último no existe en el caso de directores de escuela secundaria en el Distrito federal)

Completa separación de los bienes que pertenecen a la organización y las pertenencias del sujeto que desempeña el puesto.

En este sentido, el Director de escuela posee autoridad, pero el poder tendrá que ganarlo o reforzarlo con base en su actuar.

c) Autonomía: La Real Academia Española la define como condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie. En este sentido, hablaremos de la condición del Director de secundaria que le permite actuar con independencia.

La autonomía es un concepto que, desde la filosofía y la psicología evolutiva expresa la capacidad para darse normas a uno mismo sin influencia de presiones externas o internas. Tener autonomía quiere decir ser capaz de hacer lo que uno cree que se debe hacer, pero no sólo eso. También significa ser capaz de analizar lo que creemos que debemos hacer y considerar si de verdad debe hacerse o si nos estamos engañando.

Aplicado el término autonomía a la dirección de una escuela, González afirma:

que puede establecer el Director de una escuela secundaria contribuirá al desarrollo de sus funciones o por el contrario, bloqueará las interacciones entre las personas.

En otras palabras, si el director puede comunicar adecuadamente las ideas, sentimientos y objetivos podrán ser compartidos, pero, si los mensajes son confusos e, incluso, inexistentes, darán lugar a interpretaciones distintas y, tal vez lleguen a ser contradictorias.

Desde el punto de vista de la comunicación, podemos distinguir varias corrientes y escuelas dentro del estudio comportamental de las organizaciones, es posible resumir cuatro fundamentales: la clásica o de dirección científica, la humanista, la de sistemas y la contingencial;

En la escuela clásica, el hombre puede ser motivado en su trabajo con premios y castigos. Sus principales exponentes fueron: Max Weber (burocracia), Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (principios de Management). La teoría clásica favorece las estructuras piramidales, poca interacción entre los miembros de la organización, procesos de comunicación vertical- descendente, centralización en la toma de decisiones, exceso de reglas y reglamentos; una comunicación formal, jerárquica y planificada, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la eficiencia y productividad.

La escuela de relaciones humanas se desarrolló hacia fines de los años veinte. Abarcó por vez primera variables como actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales, partiendo de una visión más

Universidad de Ohio y la de Michigan llevaron a cabo estudios en este sentido.

La primera identificó como fundamentales dos factores:

“La dimensión *Consideración* incluye una conducta del líder indicativa de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad, mientras que el factor *Iniciación de Estructura* se refiere a una conducta del líder que organiza y define las actividades de grupo y su relación con el mismo.” Pascual, Villa, Auzmendi (1993:16)

Lo anterior pone de manifiesto que el liderazgo incluye características que tienen que ver con la forma de ser, por un lado y con la relación que establece con quienes le rodean (trabajan con él en el caso del director de escuela secundaria) por el otro.

Por su parte, la Escuela de Michigan enfoca sus estudios en localizar diferencias en las conductas de los líderes que son más o menos efectivos.

Likert (1961, 1967) indica los principales resultados:

- 1.- Los líderes más efectivos tienden a mantener relaciones de confianza y apoyo, con una mayor consideración de la autovalía personal.
- 2.- Los líderes más efectivos emplean métodos de grupo, más que individuales, en el control y toma de decisiones.
- 3.- Los líderes más efectivos tienden a proponer altos objetivos de actuación.”

Pascual, Villa, Auzmendi (1993:18)

Un tercer enfoque es el situacional, presentado por Fiedler que denomina modelo contingencial. De acuerdo a este enfoque, dos son los factores que influyen en el éxito del líder: El estilo personal de liderazgo y las características concretas de la situación. Lo cual se traduce en que el líder tiene una personalidad que le permite adaptarse a la situación que se le presenta y actúa en consecuencia.

previamente anotadas: liderazgo, comunicación, poder, autonomía y Gestión Escolar.

CUADRO 3.4 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Y DIMENSIONES QUE COMPRENEN

CATEGORÍA O FUNCIÓN QUE EJERCE EL DIRECTOR	DIMENSIONES
GESTIÓN ESCOLAR	Evalúa constantemente las actividades programadas Propone la incorporación de nuevos recursos pedagógicos Realiza gestiones financieras con transparencia Monitorea el logro de los contenidos curriculares Conoce los enfoques y contenidos curriculares Toma decisiones que favorecen el trabajo escolar Logra que las juntas de Consejo Técnico sean espacios de reflexión académica.
PODER	Ordena de manera respetuosa Hace recomendaciones en privado y con respeto Solicita y ofrece apoyo a los docentes Conoce la normatividad y la aplica justamente
AUTONOMÍA	Organiza sus tareas con anticipación Se ocupa de una asignación óptima de los recursos Tiene en cuenta la disponibilidad de los elementos que le rodean
COMUNICACIÓN	Relaciones cordiales con los compañeros Resolución de conflictos a través del diálogo Envía mensajes orales y escritos claros y concisos Demuestra que escucha a los demás Controla sus emociones, especialmente enojo
LIDERAZGO	Involucra a los docentes Respeta ritmos de trabajo Apoya propuestas, iniciativas Considera propuestas para tomar decisiones Demuestra empatía y aprecio por las personas Es un ejemplo por los valores que practica Promueve liderazgo compartido Establece altas expectativas Involucra a todos en la fijación de objetivos y metas Promueve el trabajo en equipo Comprende puntos de vista distintos a los suyos Se atreve a correr riesgos con innovaciones Propone nuevas ideas o proyectos Demuestra compromiso con su trabajo Se preocupa por actualizarse

FUENTE: Elaboración propia.

4 RESULTADOS

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos, ya descritos en el capítulo anterior. En principio se detallan los resultados a partir de las categorías previamente diseñadas: liderazgo, comunicación, poder, autonomía y gestión escolar. La principal fuente de información fueron las entrevistas a los directores participantes.

Además, se incluyen en este apartado anotaciones de sucesos relevantes retomados de los registros de observación realizados durante las visitas a cada una de las escuelas participantes.

Se inició con una entrevista programada con la Inspectora de la Zona Escolar, quien brindó todas las facilidades para la realización de las acciones de investigación. En dicha entrevista se acordó la participación de las doce escuelas que integran la Zona Escolar, pero refiriéndonos a cada una de ellas con seudónimo, en tal virtud, a partir de este punto nos remitiremos a ellas como MAT 1, MAT 2, MAT 3, MAT 4, VESP 1, VESP 2, VESP 3, PART 1, PART 2, PART 3, PART 4 Y PART 5.

Los primeros hallazgos se presentan a continuación:

- a) Predominan las directoras en una proporción de diez mujeres por dos varones.
- b) La distribución por edades es, de menor a mayor: 35, 38, 46, 49, 52, 55, 56, 60, 67, 67, 68, 75. Resultando el promedio de los directores de la Zona en 55 años. Cabe aclarar que la Inspectora cuenta con 59 años de edad.
- c) El nivel de estudios se ubica como sigue: tres egresados de escuela normal

f) La mayoría de los directores de escuela pública no se cambian de escuela con frecuencia, en tanto que los de escuela particular, especialmente a cargo de religiosas, si se cambian cada tres años en promedio y de manera obligatoria. Sólo dos directoras de escuela pública se cambian de centro de trabajo con frecuencia de 2 a 5 años.

g) La plantilla de personal que manejan es variable. Las escuelas públicas van de 26 a 69 personas, advirtiendo que en el turno vespertino es menor que en el matutino. Las escuelas particulares tienen una plantilla de trece a veintiséis personas. La proporción maestro-alumnos más alta es 1 a 16 en una escuela particular y la más baja de 1 a 3 en una escuela pública vespertina.

h) La matrícula, es decir el número de alumnos por escuela es de 513, 353, 677, 281 en turno matutino; 54, 46, 100 en turno vespertino y 156, 129, 192, 96 y 158 en particulares.

Los datos anteriores se concentran en el siguiente cuadro:

Otros aspectos incluidos en el instrumento para la obtención de datos fueron el tipo de nombramiento, el tiempo que tardan en trasladarse de su casa a la escuela, el número de personas que integran la plantilla (subdirector, docentes, secretarías, asistentes de servicios, trabajadora social, orientadores educativos, contralor y médico escolar, además de ayudantes de laboratorios y profesores encargados de Aula Digital y Laboratorio GAM), además de conocer el número de alumnos que se atiende en cada escuela por grado.

CUADRO 4.2 Información estadística de las escuelas

SECUNDARIA	NOMBRA-MIENTO	TIEM-PO DE TRAS-LADO	ESPECIALIDAD	PLANTI LLA	MATRI-CULA TOTAL	No. de DOCEN- TES.	Propor- ción Maestro/ alumno	PUNTO. POR ESCUELA ENLACE 2013
MAT 1	BASE	25	FCE	66	517	41	12.60	526.49
MAT 2	BASE	35	GEO	50	351	27	13.00	488.05
MAT 3	BASE	25	ESP	69	679	45	15.08	489.84
MAT 4	BASE	35	O. E.	45	286	28	10.21	473.63
VESP 1	BASE	50	ING	26	52	14	3.71	422.43
VESP 2	BASE	20	F-Q	31	48	16	3.00	476.55
VESP 3	BASE	45	F-Q	41	101	27	3.74	414.43
PART 1	PROP	3	MAT	26	156	16	9.75	580.22
PART 2	C. ILIM	5	PED	19	129	13	9.92	498.56
PART 3	C. LIM	10	CCSS	23	192	14	13.71	543.98
PART 4	PROP	10	ESP	21	98	11	8.90	570.45
PART 5	C. ILIM	20	PED	13	159	10	15.9	677.54

Fuente: Elaboración propia

i) Los resultados de ENLACE 2013, como puede observarse en el cuadro anterior, nos indican que dos escuelas vespertinas, con menos alumnos (la proporción nos resulta de entre 3 y 4 alumnos por un docente) obtienen los resultados más bajos: entre 414.43 y 422.43 puntos. De las escuelas matutinas, con proporción de 10 a 15 alumnos por docente, una presenta resultados de 473.63 y es superada por la Vesp 2 que obtuvo 476.55. El resto

MAT 1

La directora tiene la especialidad de Formación Cívica y Ética, 41 años de servicio y dirige una escuela con 517 alumnos y 41 docentes. Considera que las actividades que requieren mayor tiempo son las administrativas y la atención a “problemas” de disciplina de los alumnos; que los factores que dificultan su labor son la falta de recursos económicos, materiales educativos atrasados, falta de docentes y escasa motivación de los maestros. Afirma que considera las propuestas de los docentes para tomar decisiones, las cuales favorecen el trabajo escolar, se actualiza constantemente para mejorar su trabajo y aprovecha las juntas de Consejo Técnico para generar espacios de reflexión académica.

Durante las entrevistas se comprobó que toma decisiones en el quehacer diario consultando constantemente a su Subdirector. Al indagar si siempre sucede lo mismo comentó que el Subdirector y ella trabajan en equipo. Le preguntamos si las decisiones siempre las toma ella y nos informó que en general da libertad al Subdirector.

En el aspecto de comunicación, considera que frecuentemente promueve el diálogo, en particular para resolver conflictos, que envía mensajes claros y precisos tanto orales como escritos, que sus interlocutores perciben que los escucha, se esfuerza por comprender los puntos de vista de los demás, sobre todo si difieren de los suyos y sólo brinda apoyo si se lo solicitan.

Durante la primera entrevista, se pudo observar que la directora no es consultada para los asuntos de la escuela. Se pudo advertir que nadie se acercó a la Dirección para solicitar su atención. En el rubro de liderazgo, se

subdirectora evade responsabilidades y por ello tiende a preguntar siempre que debe tomar una decisión. Más tarde se presentó la oportunidad de corroborar lo anterior pues se presenció que la subdirectora se acercó a preguntar qué hacer con un alumno que había faltado al respeto a la maestra de español. La Directora le comentó que se revisara el Marco para la Convivencia¹² y se actuara con base en él. La Subdirectora se dirigió con la Orientadora y le encomendó el caso del alumno.

Le preguntamos si las decisiones siempre las toma ella y nos informó que en las Juntas de Consejo Técnico se buscan los espacios para generar acuerdos, tomar decisiones, especialmente en relación a los resultados del aprendizaje, a ejercicio de recursos y a elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)¹³. Pero que existen muchos asuntos que requieren tomar decisiones inmediatas y debe asumir la responsabilidad de ello, porque no hay tiempo de consultar a alguien.

Lo anterior requiere conocimiento de la normatividad para no transgredir lo dictado por la Secretaría de Educación Pública y los diferentes Organismos que protegen a los menores.

En el aspecto de comunicación, considera que frecuentemente promueve el diálogo, en particular para resolver conflictos, que envía mensajes claros y precisos tanto orales como escritos, que sus interlocutores perciben que los escucha, se esfuerza por comprender los puntos de vista de los demás, sobre

¹² El Marco para la Convivencia es un documento de reciente incorporación a la Educación Básica. En él se incluye una serie de acciones consideradas conductas de indisciplina que se clasifican en leves, de riesgo, etc. y enlistan medidas disciplinarias. Este documento fue revisado y aprobado por la Comisión Nacional de Derechos Humanos y se aplica a partir del ciclo escolar 2011-2012.

¹³ Es el documento que integra el Proyecto de Trabajo Anual de cada escuela. Considera objetivos, metas, estrategias, recursos y costos.

lo reconocen. Lleva en orden los reportes y demás documentación de la escuela en estrecha colaboración con la secretaria. Nuevamente se advierte distanciamiento con la Subdirectora.

MAT 3

La directora tiene la especialidad de Español, 41 años de servicio y dirige una escuela con 679 alumnos y 45 docentes. Considera que las actividades que requieren mayor tiempo son las administrativas, y la atención a disciplina de los alumnos, que los factores que dificultan su labor son la falta de recursos económicos, materiales educativos inadecuados, falta de docentes y escasa motivación de los mismos. Considera las propuestas de los docentes para tomar decisiones, las cuales favorecen el trabajo escolar, se actualiza constantemente para mejorar su trabajo y aprovecha las juntas de Consejo Técnico para generar espacios de reflexión académica.

Durante las entrevistas se comprobó que la escuela es dirigida realmente por la Subdirectora, quien revisa los pendientes, distribuye las tareas y revisa la documentación. La directora se limita a firmar los documentos y atender a algún padre de familia. En este aspecto se observó que tiene habilidad desarrollada para dialogar con los padres de los alumnos.

Le preguntamos si las decisiones siempre las toma ella y nos informó que se buscan los espacios para generar acuerdos, tomar decisiones, especialmente en relación a los resultados del aprendizaje, a ejercicio de recursos y a elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE). Pero se apreció que la Subdirectora conoce y se encarga en gran medida de tales asuntos.

caducos, falta de docentes y escasa motivación de los docentes.

Considera que toma en cuenta las propuestas de los docentes para decidir sobre los diferentes asuntos, las cuales favorecen el trabajo escolar, se actualiza constantemente para mejorar su trabajo y aprovecha las juntas de Consejo Técnico para generar espacios de reflexión académica.

Durante las entrevistas se comprobó que toma decisiones en el quehacer diario sin consultar a nadie más. No hubo oportunidad de observar la relación con la subdirectora.

Le preguntamos si las decisiones siempre las toma ella y nos informó que en las Juntas de Consejo Técnico se buscan los espacios para generar acuerdos, tomar decisiones, especialmente en relación a los resultados del aprendizaje, a ejercicio de recursos y a elaboración del PETE. Pero que existen muchos asuntos que ella resuelve de manera inmediata y sin consultar a alguien.

En el aspecto de comunicación, considera que frecuentemente promueve el diálogo, en particular para resolver conflictos, que envía mensajes claros y precisos tanto orales como escritos, que sus interlocutores perciben que los escucha.

Al parecer las relaciones con los docentes no son totalmente cordiales. Nos comentó que existen dos grupos bien definidos al interior de la escuela y que son antagónicos entre ellos.

Se pudo advertir que procura atender a las personas a la mayor brevedad.

En el rubro de liderazgo, se apreció que se ocupa de organizar, delegar y atender a las personas, que conoce la normatividad y los enfoques curriculares y trata de compartir la información que recibe.

decisiones. Le preguntamos si las decisiones siempre las toma ella y nos informó que en las Juntas de Consejo Técnico se toman decisiones y acuerdos pero que no se respetan. Se les olvidan en cuanto salen de la escuela.

En el aspecto de comunicación, considera que frecuentemente promueve el diálogo, aunque no siempre se pueden resolver conflictos, que envía mensajes claros y precisos pero cada quien entiende lo que quiere, que se esfuerza por comprender los puntos de vista de los demás, sobre todo si difieren de los suyos y que los maestros no aceptan que se les oriente o les digan que deben mejorar.

Fue posible observar que hay maestros sin grupo y se ponen a platicar de asuntos alejados de lo académico.

En el rubro de liderazgo, se apreció escaso reconocimiento hacia la figura directiva, resulta muy difícil organizar al personal, constantemente le faltan profesores. Atiende personalmente a padres y alumnos en tanto la trabajadora social platica con un profesor (desconocemos si es frecuente) pero sucedió durante la entrevista.

Al parecer los docentes se encuentra ya preparados para que el turno desaparezca en poco tiempo y los esfuerzos ya son irrelevantes.

En el rubro de Administración, se aprecia que cumple con las funciones que le corresponde, se encuentra a disgusto con su trabajo, trata de evaluar las actividades de la escuela pero no existe sistematicidad al respecto, realiza la aplicación de recursos con transparencia y es excelente administradora, hace rendir los pocos recursos, e incluso cubre muchos gastos de su propio bolsillo.

alguno de los miembros del personal. Le preguntamos si las decisiones siempre las toma él y nos informó que en las Juntas de Consejo Técnico se toman decisiones y acuerdos pero que no se respetan.

En el aspecto de comunicación, considera que frecuentemente promueve el diálogo, aunque no siempre se pueden resolver conflictos, que envía mensajes claros y precisos pero cada quien entiende lo que quiere, que se esfuerza por comprender los puntos de vista de los demás, sobre todo si difieren de los suyos y que los maestros no aceptan que se les oriente o les digan que deben mejorar. Le gusta consultar con todos y evita confrontaciones.

Fue posible observar que, a la hora de la entrada hay maestros sin grupo y se ponen a platicar de asuntos alejados de lo académico. En tanto, los pocos alumnos que asisten, permanecen en el patio y las clases empiezan quince o veinte minutos más tarde de lo que debería ser.

En el rubro de liderazgo, se apreció escaso reconocimiento hacia la figura directiva, resulta muy difícil organizar al personal, constantemente le faltan profesores. Atiende personalmente a padres y alumnos en tanto la trabajadora social, que apenas se incorporó este ciclo escolar, permanece en el patio hablando con alguno de los profesores (desconocemos si es frecuente) pero sucedió durante la entrevista.

Al parecer los docentes se encuentran ya preparados para que el turno desaparezca en poco tiempo. Los alumnos que atienden, de acuerdo a las palabras del director, "son especiales y valen por tres o cuatro de los que se atienden en otro turno". Le preguntamos a qué se refería y aclaró que, "particularmente a su comportamiento".

alumnos y sólo llegan a cubrir el tiempo. También señala la falta de apoyo de los padres de familia. Considera que sí toma en cuenta las propuestas de los docentes para las decisiones y que siempre busca favorecer el trabajo escolar, no se actualiza constantemente porque el tiempo es insuficiente y no cuenta con subdirector. Comenta que por la mañana da clases en la Universidad.

Explica que en las juntas de Consejo Técnico sólo algunas veces se puede generar espacios de reflexión académica ya que los maestros faltan o pretenden repetir lo que ya vieron en la mañana, pues la mayoría trabaja los dos turnos. Durante las entrevistas se comprobó que toma decisiones en el quehacer diario sin consultar a nadie más. Le preguntamos si las decisiones siempre las toma él y nos informó que en las Juntas de Consejo Técnico se toman decisiones y acuerdos pero después no se cumplen.

En el aspecto de comunicación, considera que frecuentemente promueve el diálogo, envía mensajes claros y precisos pero cada quien entiende lo que quiere, se esfuerza por comprender los puntos de vista de los demás, sobre todo si difieren de los suyos y que es difícil que los maestros acepten sugerencias para mejorar su trabajo.

En el rubro de liderazgo, se apreció escaso reconocimiento hacia la figura directiva, al parecer prefiere evitar situaciones de conflicto con el personal. En el rubro de Administración, se aprecia que cumple con las funciones que le corresponde, entrega toda la documentación administrativa y trata de evaluar las actividades de la escuela pero no hay sistematización al respecto, realiza la

PART 1

La directora, tiene 40 años de servicio y dirige una escuela con 156 alumnos y 16 docentes. Considera que las actividades que requieren mayor tiempo son las administrativas, la supervisión al trabajo docente y la disciplina de los alumnos; que los factores que dificultan su labor son la falta de apoyo de los padres de familia. Considera toma en cuenta las propuestas de los docentes para tomar decisiones, las cuales favorecen el trabajo escolar, se actualiza constantemente para mejorar su trabajo y aprovecha las juntas de Consejo Técnico para generar espacios de reflexión académica, pero todo ello dentro del marco religioso de la comunidad a que pertenece..

Durante las entrevistas se comprobó que toma decisiones en el quehacer diario pero, debido a su edad (75 años) siempre está acompañada por el Subdirector de la escuela, quien realmente toma las decisiones y organiza las actividades. Cabe aclarar que, incluso en las reuniones de Consejo Técnico de Directores, está presente el subdirector como acompañante. Le preguntamos si las decisiones siempre las toma ella y nos informó que en las Juntas de Consejo Técnico se buscan los espacios para generar acuerdos, tomar decisiones, especialmente en relación a los resultados del aprendizaje, Pero los asuntos que requieren tomar decisiones inmediatas los resuelve ella considerando los que señala la SEP y la Comunidad religiosa a la que pertenece.

En el aspecto de comunicación, considera que frecuentemente promueve el diálogo, casi no hay conflictos, los mensajes son claros y precisos, se escucha siempre con respeto y se esfuerza por comprender los puntos de vista de los demás.

a la escuela. Considera toma en cuenta las propuestas de los docentes para tomar decisiones, las cuales favorecen el trabajo escolar, se actualiza constantemente para mejorar su trabajo y aprovecha las juntas de Consejo Técnico para generar espacios de reflexión académica, pero todo ello dentro del marco religioso que señala la Comunidad del Sagrado Corazón de Jesús y Santa María de Guadalupe que rige la escuela.

Durante las entrevistas se comprobó que toma decisiones en el quehacer diario pero debe consultar a la madre superiora. Al indagar si siempre sucede lo mismo comentó que tiene un voto de obediencia que respeta en todo momento, aunque hay muchas situaciones cotidianas que ya sabe cómo resolver sin tener que consultar.

Le preguntamos si las decisiones siempre las toma ella y nos informó que en las Juntas de Consejo Técnico se generan acuerdos y toman decisiones, especialmente en relación a los resultados del aprendizaje. Pero los asuntos que requieren tomar decisiones inmediatas los resuelve ella considerando lo que señala la SEP y la Comunidad religiosa a la que pertenece.

En el aspecto de comunicación, considera que frecuentemente promueve el diálogo, casi no hay conflictos, los mensajes son claros y precisos, se escucha siempre con respeto y se esfuerza por comprender los puntos de vista de los demás. La fe en el Señor les permite trabajar en bien de los alumnos.

A pesar de que los docentes no son religiosos existen buenas relaciones entre los docentes y la entrevistada. Quien es una persona muy sociable, extrovertida y se advierte contenta con su trabajo y su condición de religiosa.

En el rubro de liderazgo, se apreció reconocimiento por parte de los docentes

Considera que las actividades que requieren mayor tiempo son las administrativas, la supervisión al trabajo docente y la disciplina de los alumnos; coincide en que falta apoyo de los padres de familia. Considera toma en cuenta las propuestas de los docentes para tomar decisiones, las cuales favorecen el trabajo escolar, se actualiza constantemente para mejorar su trabajo y aprovecha las juntas de Consejo Técnico para generar espacios de reflexión académica, pero todo ello dentro del marco religioso que la Comunidad le señala.

Durante las entrevistas se comprobó que toma decisiones en el quehacer diario pero debe consultar a la autoridad religiosa. Al indagar si siempre sucede lo mismo comentó que tiene un voto de obediencia que respeta en todo momento, aunque hay muchas situaciones cotidianas que ya sabe cómo resolver.

Le preguntamos si las decisiones siempre las toma ella y nos informó que en las Juntas de Consejo Técnico se buscan los espacios para generar acuerdos, tomar decisiones, especialmente en relación a los resultados del aprendizaje, Pero los asuntos que requieren tomar decisiones inmediatas los resuelve ella considerando los que señala la SEP y la Comunidad religiosa a la que pertenece.

En el aspecto de comunicación, considera que frecuentemente promueve el diálogo, casi no hay conflictos, los mensajes son claros y precisos, se escucha siempre con respeto y se esfuerza por comprender los puntos de vista de los demás.

A pesar de que los docentes no son religiosos existen buenas relaciones entre

Juntas de Consejo Técnico se buscan los espacios para generar acuerdos, tomar decisiones, especialmente en relación a los resultados del aprendizaje, Pero los asuntos que requieren tomar decisiones inmediatas los resuelve ella considerando lo que señala la SEP. El ser la propietaria le otorga autonomía.

En el aspecto de comunicación, considera que frecuentemente promueve el diálogo, casi no hay conflictos, los mensajes son claros y precisos, se escucha siempre con respeto y se esfuerza por comprender los puntos de vista de los demás.

Existen buenas relaciones entre los docentes y la entrevistada. Quien es una persona muy sociable, amable y se advierte contenta con su trabajo .En el rubro de liderazgo, se apreció reconocimiento por parte de los docentes hacia la figura directiva, que se ocupa de organizar, motivar y atender a las personas. Los maestros le respetan y atienden sus recomendaciones.

Es importante mencionar que, en este caso, los docentes trabajan por contratos que pueden ser anuales o por seis meses y, dependiendo del desempeño se renuevan o no. Y si además la Directora es la dueña, no hay más que atender las indicaciones.

Nos comentó que, es originaria de Perú y allá estudió en una Universidad Católica. Vive en México desde hace casi cuarenta años y sus hijos son mexicanos. Por último, en el rubro de Administración, se aprecia que cumple con las funciones que le corresponde, disfruta su trabajo, evalúa sistemáticamente las actividades de la escuela, lleva en orden los reportes y demás documentación de la escuela en estrecha colaboración con el resto del personal.

hacia la figura directiva, que se ocupa de organizar, motivar y atender a las personas. Los maestros le respetan y atienden sus recomendaciones.

Es importante mencionar que, en este caso, los docentes trabajan por contratos que pueden ser anuales o por seis meses y, dependiendo del desempeño se renuevan o no. Nos comentó que, debe esforzarse mucho cada día pues su empleo depende de los logros que obtenga la escuela. Por último, en el rubro de Administración, se aprecia que cumple con las funciones que le corresponde, disfruta su trabajo, evalúa sistemáticamente las actividades de la escuela, lleva en orden los reportes y demás documentación de la escuela en estrecha colaboración con el resto del personal. Manifestó sentirse satisfecha por los resultados de los últimos años.

4.2 Análisis del papel del director de Escuela Secundaria Diurna en el Distrito Federal

En este punto de la investigación cabe recordar que el objeto de estudio es la búsqueda del papel que desempeña el Director de escuela secundaria en el marco de la gestión escolar impulsada por la actual Reforma Integral de la Educación Básica. No es pretensión de este trabajo comparar la dinámica de las doce escuelas participantes o los resultados que las mismas han obtenido. Únicamente se busca conocer la actuación de quienes dirigen esas escuelas y caracterizar el papel que desempeñan al realizar su trabajo como directores para, a partir de ello, identificar las necesidades que tienen para fortalecer su función directiva.

En esta investigación se intentó indagar cómo se viven los aspectos de comunicación, poder, toma de decisiones, relaciones humanas, administración

jerárquicos, los cuales comunican de arriba hacia abajo, indicaciones e instrucciones que deben acatarse de manera vertical, pero también de abajo hacia arriba, la mayoría de las veces de manera informal, se comunican inconformidades, desafíos, descalificaciones e incluso desconocimiento hacia los niveles de jerarquía, en uno de los cuales se encuentra el director.

Todo ello en un ambiente que puede ser determinante para crear condiciones propicias o adversas para el que debiera ser objetivo común de la organización escolar: el aprendizaje de los alumnos.

El trabajo de la colectividad escolar tiene resultados para cada uno de sus miembros, los empleados de la Secretaría de Educación Pública o los contratados en escuelas particulares, reciben un sueldo, los alumnos y sus padres, un documento que acredita o no la educación secundaria, la sociedad, alumnos egresados para incorporarse al siguiente nivel educativo.

Sin embargo, existen muchos otros resultados, la realidad nos señala: integración de equipos o alianzas de miembros del personal contra el director, de alumnos contra maestros, de padres contra el director, de padres contra maestros o de maestros contra maestros, etc.

Por lo anterior, la escuela secundaria puede estudiarse como un conjunto o en partes para describirla explicarla e interpretarla (González, 2003). En el presente estudio se optó por centrarse en una parte: el papel del director en relación al marco de gestión escolar. Pero el director no es un ente aislado, sino que es una persona que ocupa un cargo e interactúa con otras personas que tienen sentimientos, pensamientos, problemas, intereses propios que

que fueron citados, sin previo aviso¹⁵, el lunes 3 de diciembre a las 8:30 horas en la Secundaria 146, relativamente cercana a las escuelas colaboradoras en esta investigación. En dicha reunión se informó que los recursos del programa MANE 2012, el cual contempla la compra y adquisición de materiales y suministros de consumo para los planteles educativos, debían ser ejercidos a más tardar el día 7 de diciembre de 2012 y entregar los documentos comprobatorios correspondientes el día 10 del mismo mes.

Los siete directores recibieron un papelito de forma rectangular de 4 por 0.6 centímetros, con el que debían acudir a una sucursal bancaria de Santander para recibir la cantidad en efectivo, la directora MAT 2 trató de hacer el trámite el martes porque el lunes no llevaba consigo su identificación del IFE, pero le informaron que los datos del papelito no eran correctos. Los directores del turno vespertino también acudieron el martes y recibieron la misma respuesta. Así que fue hasta el miércoles 5 que pudieron hacerse del dinero en efectivo, con los mismos datos que habían recibido el lunes 3 de diciembre.

Lo anterior deja muy claro que esa semana los directores de escuelas públicas estuvieron atendiendo asuntos relacionados con los recursos de MANE, realizando compras en las tiendas departamentales más cercanas a las escuelas, con la lista de artículos autorizados, la cual comprende material de aseo, de papelería, consumibles de cómputo, de electricidad y mantenimiento menor como pintura.

¹⁵ Si existió aviso, éste fue enviado a través de un correo electrónico el viernes 30 de noviembre a las 16:30 horas. Los turnos matutino, como ya se explicó en el capítulo anterior, terminan su jornada a las 14:00 horas.

Con los ejemplos anteriores, que sólo se refieren a la gestión de recursos, queda muy claro que los directores de escuelas públicas agregan este rubro a la lista de funciones que deben asumir. Los directores de escuelas particulares no se ocupan completamente de este tipo de asuntos, cuentan con apoyos especializados. En contrapartida, tienen que hacerse cargo de la venta de uniformes, libros y otros materiales escolares. Pero sólo deben asegurarse de que cuadren las cantidades. En tanto que los directores de escuelas públicas actúan con la presión del tiempo.

En este contexto, las otras funciones del director, señaladas por la teoría: armonizar planificación, implementación y seguimiento del proceso de enseñanza, no reciben la atención ni el tiempo necesario, pues existen situaciones de indisciplina, accidentes, enfermedades e incumplimiento de los alumnos que deben atender de manera cotidiana y les requieren gran inversión de tiempo y esfuerzo.

También la asistencia a reuniones de carácter informativo (básicamente relacionado con aspectos administrativos) requiere la inversión de mucho tiempo. Durante el período de la recolección de datos los directores de escuelas públicas, tuvieron que asistir a las siguientes:

Observando la temática tratada en cada una de las reuniones, se advierte la carga administrativa que tienen. En ninguna de ellas se aprecia un tema que se ocupe de asesoría o acompañamiento tendiente a reforzar aspectos pedagógicos, de relaciones humanas o de trabajo en equipo. Tal vez de reflexión sobre la práctica o de asesoramiento en relaciones humanas.

Es importante señalar que los temas sobre derechos humanos, estuvieron enfocados a señalar que los directores, docentes y demás miembros del personal, deben atender a los alumnos resguardando en todo momento los derechos que tienen como niños y adolescentes. Que los trabajadores de la educación pueden transgredir esos derechos por negligencia, omisión o intencionalmente y, estas reuniones informativas obedecen a recomendaciones hechas por la Comisión Nacional de Derechos Humanos a la Secretaría de Educación Pública, derivadas de algunas quejas de padres de familia.

En relación al impulso de las demandas de la política educativa en turno, coinciden los directores de escuelas públicas y privadas, en que la reforma curricular apenas está siendo entendida por ellos mismos y por los maestros, las asesorías son esporádicas y se dan sacando a los docentes de las escuelas en horario de clases, por lo que los alumnos se quedan sin maestro. Por ejemplo, se dio asesoría de inglés, con motivo del Programa Nacional de Inglés en la Educación Básica (PNIEB), tres días (5 a 7 de septiembre de 2012) y los alumnos se quedaron sin clase de inglés; si algún otro profesor se enfermó o solicitó permiso económico¹⁸, la situación de atención a grupos se

¹⁸ El permiso económico es una prestación laboral de los trabajadores de la Secretaría de Educación Pública que consiste en permiso para faltar al trabajo y gozar del salario respectivo. Un máximo de nueve días en un ciclo escolar.

corresponde de acuerdo a sus funciones, no es recontratado y pueden sustituirlo con prontitud. Comentan que difícilmente se presentan conflictos y que en raras ocasiones se encuentran con vacantes.

Otro factor que debe atender el director es la comunicación, teóricamente, ésta se logra cuando la gente intercambia mensajes y comparte significados (Nieto, 2003). En este rubro, existen mecanismos formales (oficios, circulares, minutas, correo electrónico, entre otros) e informales (son charlas naturales y espontáneas que surgen de manera natural) (Santos, 1999b).

Los directores coinciden en que la comunicación tanto en la escuela como con la Zona Escolar es muy difícil por muchas razones, entre las principales: los avisos llegan con tiempos vencidos, las indicaciones son incompletas o confusas, al pasar por diferentes niveles se desvirtúan, las diferentes instancias empalman solicitudes al mismo tiempo y la existencia de horarios diferentes para los maestros también complica la comunicación.

Comenta la Directora PART 5:

“los oficios o circulares son una buena medida, pero requieren saber redactar para que sea entendido por todos y no siempre tenemos desarrollada esa habilidad. También es importante que se entreguen a los destinatarios en el tiempo y lugar apropiados para que los puedan leer con la debida atención”.

Los doce directores coinciden en que los maestros no leen lo que firman de enterado o de recibido y cuando se les solicita lo que debían entregar, inmediatamente dicen que a ellos no se les informó o entregó, por lo que se deben resguardar con mucho cuidado las circulares con las firmas de enterado o de recibido.

coinciden en que esa determinación de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, restringe la supuesta autonomía de las escuelas y limita mucho el tiempo para tratar los asuntos propios de cada escuela. También puntualizan que dichos temas están previamente diseñados por alguna instancia, los inspectores reciben la asesoría para el trabajo de los mismos y los directores son partícipes de esa información dos o tres días antes de la junta, por lo que en la mayoría de los casos ni siquiera terminan de revisar las lecturas, presentaciones en power point, o dinámicas de trabajo propuestas.

Es importante aclarar que los materiales para estas reuniones llegan en formato electrónico, grabadas en un disco compacto que cada escuela debe proporcionar o bien se reciben vía correo electrónico. El director revisa, imprime y reproduce con los recursos de la escuela, los materiales para los maestros. Así que en uno o dos días debe revisar los materiales, hacer la lectura de los textos y trabajar el tema con los maestros. Quienes, por otra parte, nunca están reunidos en su totalidad,

pues los nombramientos son por diferentes números de horas, por lo que se inicia la junta con los que entran temprano, que también salen después de tres o cuatro horas. Se continúa con los que entran tarde y no se enteraron de la primera parte de la junta. Y es con ellos con quienes se deben tomar acuerdos y establecer compromisos. MAT 4

Durante la etapa de recolección de datos se advirtió que sólo tres directores: MAT 2, VESP 3 Y PART 5 desarrollan la junta completa, el resto de los directores distribuyen los temas entre diferentes profesores, a quienes sólo entregan el disco compacto que recibieron sin observación alguna.

su trabajo resultan de sus propias expectativas y las características de la organización que los emplea (Lorsch y Morse, 1974).

Así que los directores de escuela secundaria actúan de determinada manera por condiciones propias y por circunstancias del entorno que les rodea. La Directora MAT 2 señala:

"las actividades de cada día determinan las prioridades, puedo tener planeado realizar visita a grupo, pero llega un padre de familia a manifestar una queja y ésta debe atenderse de inmediato para dar respuesta lo más pronto posible. También ha sucedido con cierta frecuencia que la Inspección de Zona requiere informativo por alguna queja presentada en la Dirección Operativa o en la Coordinación Sectorial y nos dan 24 horas para contestar. Así que debemos dejar pendiente todo lo demás porque es imperativo dar respuesta a las inconformidades".

Por otra parte, el papel del director en el marco de la gestión escolar se le relaciona directamente con los resultados que presenta la escuela. En la medida que se corresponden lo que se hace y lo que se debe hacer los resultados previstos serán alcanzados y para lograrlos se establecen mecanismos de control y sanción (González, 2003)

En este sentido el director se encuentra atrapado entre lo prescrito por la autoridad, lo que pretende por sí mismo, lo que piensan y sienten los profesores, los alumnos, los padres. Señala la Directora Vesp 1

"los maestros no están interesados en trabajar, ya vienen cansados de la mañana, no les interesan los alumnos, pero que no se les reporte una falta o retardo porque se juntan y vienen en bola a reclamar".

procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la institución educativa (Álvarez, 2005)

Al respecto, el Director Vesp 3 apunta:

"una de las actividades que requiere más tiempo, es la elaboración del PETE²², pero enfrentamos muchos problemas: no tenemos conocimientos para hacer diagnóstico, no queremos arriesgarnos a preguntar a los padres y a los alumnos, no sabemos diseñar proyectos, no sabemos redactar objetivos, metas y actividades, ¡vamos!, ni siquiera tenemos a todo el personal el tiempo suficiente, ¿Cómo vamos a planear si no contamos con la plantilla completa?"

En suma, la gestión escolar es el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que se emprende en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa (Pozner, 2000). Los doce directores entrevistados coincidieron en afirmar que las actividades pedagógicas en la actualidad no reciben la prioridad pues se ha cargado a la escuela de actividades que complican el tratamiento de los contenidos curriculares.

²² Plan Estratégico de Transformación Escolar, que representa el proyecto anual de la escuela, mismo que se inscribe en el Programa Escuelas de Calidad (PEC) y puede generar asignación de recursos económicos para el plantel.

Las exigencias administrativas consumen gran parte del tiempo de la jornada laboral de los directores de escuela secundaria, especialmente en el caso de escuelas públicas que atienden asuntos como manejo de cuatro tipos diferentes de plantilla de personal: libro plantilla, plantilla de SIIES, Microplantilla y la Plantilla que debe capturarse y validarse por internet en fechas específicas porque se cierra la plataforma (se lleva a cabo cada tres meses e incide en el pago del personal adscrito en escuelas públicas).

Cada uno de los directores prioriza de distinta manera las actividades y funciones que desempeña en su labor. En el caso de los directores de escuelas públicas, se infiere que ponderan el cumplimiento administrativo con lo cual estarían ubicados en la perspectiva racionalista, asumiendo el papel de administradores de recursos humanos, materiales, financieros, que deben organizar para obtener los mejores resultados, particularmente en relación a los índices de eficiencia terminal, aprobación y resultados de ENLACE.

Con respecto al objetivo general de la investigación, conocer el papel de los directores de educación secundaria en el distrito federal, podemos decir que está determinado principalmente por la carga administrativa solicitada por las autoridades educativas, la cual consume mucho tiempo de la jornada escolar, restando la posibilidad de la asesoría técnico-pedagógica.

La formación que reciben a lo largo de su trayectoria laboral no cubre las necesidades que enfrentan al asumir el cargo de director y atender responsabilidades que incluyen lo administrativo ya mencionado, además de manejo de personal, disciplina de alumnos, programas como escuela segura,

plantel y debe asumir un papel de líder, asesor, administrador, gestor, al Inspector corresponde lo propio con los Directores y desde su esfera de influencia conformar su propio equipo de trabajo a nivel Zona Escolar.

En este sentido, también se aplicarían los mismos requerimientos ya señalados para los directores.

5.2 Recomendaciones

A continuación se mencionan algunas recomendaciones que se consideran pertinentes para aquellos interesados en abordar la temática tratada en este documento.

Un primer apunte es cuidar con esmero el manejo coherente y congruente de la fundamentación teórica y el método que se siga en la investigación, con el fin de que los resultados posean esta misma característica.

La selección de los participantes, es otro referente de gran importancia pues aportan la información de la realidad, en este caso, contando con distintas perspectivas acerca del tema, todas de informantes relacionados directamente con las funciones de director de educación secundaria en el Distrito Federal.

En cuanto al papel del director de escuela secundaria se recomienda firmemente el formar académicamente a aquellos docentes interesados en ascender al cargo directivo, particularmente en aspectos que atiendan contenidos como:

- Gestión Escolar
- Política Educativa
- Normatividad Educativa

Otra línea de investigación derivada de la anterior, es la relación que existe entre directores y subdirectores de educación secundaria, ya que el trabajo en equipo es trascendental en un colectivo docente, pero entre los directivos de una escuela resulta vital para lograr el aprendizaje de los alumnos.

A lo largo de la presente investigación se pudo advertir que en algunos casos, las relaciones entre director y subdirector son tensas, con desconfianza, e incluso contrapuestas, lo cual necesariamente afecta la forma en que la escuela es dirigida, ya que si no es posible establecer acuerdos entre dos personas, lograrlo con una planta docente integrada por veinte o treinta profesores, se complica de manera considerable.

Por último, una propuesta que pudiera contribuir para aligerar la carga administrativa que se le otorga al director es una medida que, en apariencia sencilla, requiere la participación de la Secretaría de Educación Pública. Ésta consiste en otorgar responsabilidad sobre algunos de los asuntos administrativos a otras figuras laborales y no sólo al director. Por ejemplo: existe en todas las secundarias diurnas la figura del Controlador, quien debe atender y mantener al corriente el inventario de los bienes del activo fijo de la escuela, informe de gastos, compras, etcétera, pero el responsable de los trámites es el director, quien no tiene conocimientos sobre contaduría pública, en tanto que el Controlador si es contador público.

Existe otra figura directiva que es el Subdirector, quien conoce los asuntos administrativos, pero el responsable único es el director, por lo que si se otorga responsabilidad al subdirector sobre los asuntos administrativos, ahora sí el Director se encontraría con el tiempo para concentrarse en los de carácter

FUENTES DE INFORMACIÓN

Agnus, L. (1989). 'New' Leadership and the possibility of Educational Reform. En J. Smyth (Ed.) *Critical perspectives on Educational Leadership*. London: The Falmer Press.

Aguerrondo, I., McMeekin, R. W., Millar, E., Motivans, A., Muñoz Izquierdo, C. y Winkler, D. R. (2004). *Gestión de la educación en América Latina y el Caribe ¿Vamos por un buen camino?* Santiago, Chile: OREALC-UNESCO.

Aktouf, Omar (1998) *La administración entre tradición y renovación*, Artes gráficas, Univalle, 750 pp.

Álvarez-Gayou, J. (2006). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.

Álvarez, Isaías (2005) *Los estudios de caso como estrategias de formación*, México, IPN.

Álvarez, Isaías y Topete, Carlos. (2 junio 2005) *Experiencias, logros y desafíos en la formación de Directivos para la Educación Básica*, Ponencia presentada en SEP, Ciclo de Mesas Redondas: Resultados de Investigación en Educación Básica. Gestión Escolar e Institucional.

Álvarez Fernández, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.

Alvariño, C., Arzola, S, Brunner, J., Recart, M. y Vizcarra, R. (2000). *Gestión escolar. Un estado del arte de la literatura*. Paideia, 29, Santiago de Chile.

Anderson, S. *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas*, Vol. 9, Núm. 2, julio-diciembre 2010, pp. 34-52, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile

Antúñez, S. (2004) *Organización escolar y acción directiva*, México, SEP. Biblioteca para la actualización del maestro.

Argudín, Y. (2010) *Educación basada en competencias. Nociones y Antecedentes*. México, Trillas. 111 pp.

Arnal, Justo, Delio del Rincón y Antonio la Torre (1994): *Investigación educativa: Fundamentos y metodología*, Editorial Labor, España.

Day, Ch., (2007), *Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores.* Narcea S. A. de Ediciones, Madrid

Del Castillo, G. y Azuma, A. (2009) *La reforma y las políticas educativas/Impacto en la supervisión escolar.* FLACSO, México.

Diccionario de la Real Academia Española, 22^a. Edic. en línea

Egido G., I. Alvarez G., A. y Figueiredo, I. (2000) *Organización y gestión de los centros educativos en Iberoamérica.* Madrid, Cuadernos de la OEI

Farfán E. (2006) "Los valores de los formadores de educadoras" En Zavala R. (coordinador) *La cultura escolar en la educación pública: Valores, prácticas y discursos.* Coedición Universidad Autónoma de Sinaloa/Editorial Pomares.

Fierro, Cecilia, Fortoul, Bertha y Rosas, Lesvia (1999) *Transformando la práctica docente.* Paidós, Mexico.

Figuroa, K. (2008). *Los nuevos directores de escuelas primarias: necesidades de formación. Estudio de casos.* Tesis de maestría. Escuela Normal Estatal. Ensenada, B.C., México.

Frigerio, G. y Poggi M., y otras, (1992) *Las instituciones educativas, Cara y ceca.* Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.

Fullan, M. y Hargreaves, A.(2000), *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar.* Biblioteca para la actualización del maestro. SEP/Amorrortu

García Luna, Juana Dolores (2002) *Perfil del Personal Directivo de Educación Básica.* Documento de Trabajo. Depto. De Actualización, Subdirección Técnica, Coordinación Sectorial de Educación Primaria en el D. F. México, pp.51-33

García Poyato Falcón, Jihan Ruth (2009) *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California.*

Garza R., B. A. (2003) *Las competencias profesionales del directivo y los modelos de liderazgo como elementos clave de la comunicación en la gestión escolar.*

Gimeno Sacristán, J. y Pérez Gómez A. I. (1999) *Comprender y transformar la enseñanza.* Morata, España.

González, M. T. (1987). *Proyecto Docente.* Universidad de Murcia

Ibarrola, M. de (1995), «Concertación de políticas educativas en México. Los grandes rubros del debate», en "¿Es posible concertar las políticas educativas? La concertación de políticas educativas en Argentina y América Latina".

FLACSO-FUNDACIÓN CONCRETAR-FUNDACIÓN FORD-OREALC/Unesco. Miño y Dávila Editores, Buenos Aires. Págs. 211-238

Instituto Hidalguense de Educación. (2003) La acción directiva para la promoción de una escuela abierta de calidad. Unidad Estatal de Actualización. Pachuca, Hidalgo,

Jares, X., (1990) El lugar del conflicto en la organización escolar, Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de La Coruña, España.

Juárez, José y Sonia Comboni (2003) "La educación en el proceso de integración de América Latina" en Política y Cultura, otoño, número 20, UAM-X, México, p. 54-77.

Khun, T. (1986): La estructura de las revoluciones científicas, Fondo de Cultura Económica, México.

Lakatos, Imre y Alan Musgrave, (1975) La crítica y el desarrollo del conocimiento, Traducción Francisco Herrán, Ediciones Grijalbo , Barcelona-Buenos Aires- México.

Likert, R. (1976). The Human Organization. New York: McGraw-Hill.

López, Julián, et al. (2002) Análisis de organizaciones educativas a través de casos. Síntesis Educación, España. 139 pp

Manasse, A.L. (1984). Principals as Leaders of High-Performing Systems. Educational Leadership, February, 42-46.

Manasse, A.L. (1985). Improving Conditions for Principal Effectiveness: Policy Implications of Research. The Elementary School Journal, Vol 85 (3), 439-463.

Mardones, José María y Nicolás Ursúa (1982): «Filosofía de las ciencias humanas y sociales: nota histórica de una polémica incesante», en Filosofía de las ciencias humanas y sociales (materiales para una fundación científica), Fontamara, Barcelona.

Méndez, I., Guerrero, D., Moreno, L. & Sosa de Martínez, C. (2001). El protocolo de investigación (2ª ed). México: Trillas.

Merino, C. (1995): Metodología cualitativa de la investigación psicosocial, UNAM-CISE, España

Popkewitz, T. (1988) Paradigmas e Ideología en la Investigación Educativa. Madrid, Mondadori.

Popper, Karl R., (1962) La lógica de la investigación científica, Traducción Víctor Sánchez de Zavala, Ed. Tecnos, Madrid.

Portela Pruaño A. (2003) Los centros escolares y su entorno, en González María Teresa (Coord.) Organización y Gestión de centros escolares. Dimensiones y Procesos.

Pozner, P. (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.

Pozner, Pilar (2000) Desafíos de la Educación, UNESCO, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Buenos Aires, Ministerio de Educación. Módulos 1 y 2 (a y b)

Puiggrós, A. (1999) Educación y sociedad en América latina de fin de siglo: del liberalismo al neoliberalismo pedagógico, en Educación y Política en América Latina, vol. 10, Núm. 1, pp.1-21

Prawda y Flores (2001) México Educativo Revisitado. Reflexiones al comienzo de un nuevo siglo. México, Océano.

Ramírez R., A. (2006) Los diferentes paradigmas de investigación y su incidencia sobre los diferentes modelos de investigación didáctica.

Ramírez A. (2006) El directivo escolar de clase mundial. Congreso estatal de investigación educativa. Actualidad, Prospectivas y Retos. 4 y 5 de diciembre de 2006.

Sánchez, J. (2006). El proceso de la investigación de tesis. Un enfoque contextual. México: Universidad Iberoamericana de Puebla.

Sañudo, L. (2001). La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. Revista de Educación/Nueva Época, 16. Consultado el 2 de febrero de 2012 en el World Wide Web: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>

Secretaría de Educación Pública.(2001) Antología de gestión Escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial. México.

Secretaría de Educación Pública (1981) Manual de organización de la escuela de educación secundaria. México.

Uribe, M. (2007) Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar. Experiencia del Modelo de gestión Escolar de Fundación Chile, en REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación 2007, Vol. 5 No. 5e.

Valle Bazán del, Irene Olga, María Graciela Chueque, María de la Mercedes Griffiero, Mario Alfredo Valentini, Ponencia presentada en el Paraninfo de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Humanidades.
Weber Max. (1949) Methodology of the Social Science, Illinois.

Yeaman, A.; Koetting, J.R; Nichols, R.G. (1994). "Critical theory, cultural analysis and the ethics of Educational Technology as social responsibility". Educational Technology, 34 (2), 5-12Según Koetting, 1984

Anexo 2

ESTIMADO (A) DIRECTOR (A):

Este cuestionario tiene como propósito conocer las características de las competencias que manejan los directores de escuela secundaria. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas exclusivamente con fines de investigación. De antemano, nuestro agradecimiento por contestar de manera veraz.

Registre sus respuestas en la línea o espacio que presenta cada pregunta

1.- Género: () Masculino () Femenino 2.- EDAD: _____ años.

3.- Estudios que tiene: _____

a) Normal Superior b) Licenciatura Universitaria en _____

c) Maestría en _____ d) Doctorado en _____

4.- ¿A cuántos cursos de actualización y/o capacitación relacionados con su función asistió en el ciclo escolar 2011-2012? _____

¿Cuáles han sido los temas de los cursos? _____

5.- ¿Cuántos años tiene de experiencia?:

A) Como docente frente a grupo: _____

B) Como director: _____

C) Como director en esta escuela: _____

6.- ¿En cuántas escuelas se ha desempeñado como Director? _____

7.- ¿En qué nivel de Carrera Magisterial está incorporado actualmente? _____

8.- ¿Cuántos años tiene de antigüedad en Carrera Magisterial? _____

9.- Si trabaja en una escuela pública, ¿qué tipo de nombramiento tiene? _____

a) Base b) Interinato ilimitado c) Comisionado d) Interinato limitado

10.- Si trabaja en una escuela privada, ¿qué condición laboral tiene? _____

a) Contrato ilimitado b) Contrato limitado c) Es propietario

11. ¿Qué otro trabajo desempeña fuera de esta escuela? _____

12.- ¿Cuál es su estado civil? _____

a) Es soltero (a). b) Es casado (a) c) Vive en unión libre d) Es divorciado/a o separado (a).
e) Es viudo (a) f) Es religioso (a) (sacerdote, monja, hermana, pastor, etc.)

13.- ¿Cuánto tiempo tarda en llegar desde su domicilio a su escuela? _____ minutos.

14.- ¿Con qué personal DOCENTE cuenta su escuela? Anotar en los casilleros el número correspondiente.

ESP.	MAT.	HIST	GEO	CIEN CIAS I	CIEN CIAS II	CIEN CIAS III	FCE	ING	EDUC FIS	ARTES	TEC	

15.- ¿Con qué personal de apoyo y asistencia cuenta la escuela actualmente?

n	Falta de apoyo de los padres de familia		
o	Interferencias de la Asociación de Padres de Familia en su gestión		
p	Dificultades en la coordinación con su autoridad inmediata		
q	Poca atención por parte de la Delegación		
r	Dificultades para manejar problemas de disciplina		
s	Otra (especifique):		

20.- Marcar con X la casilla que represente su sentir en cada aspecto, con base en la siguiente escala:						
1=Siempre 2=Con frecuencia 3=A veces 4=Ocasionalmente 5=Nunca						
No. Progr	Usted, como Director/a de la escuela:	1	2	3	4	5
1	Involucra a los docentes en la organización de las actividades escolares					
2	Considera las propuestas al tomar decisiones.					
3	Mantiene relaciones cordiales con los compañeros de trabajo					
4	Atiende la resolución de conflictos a través del diálogo					
5	Cuando ordena o decide , lo hace respetuosamente					
6	Los mensajes escritos u orales que envía son claros y concisos					
7	Cumple con las funciones que le corresponden					
8	Demuestra empatía y aprecio por las personas que le rodean					
9	se puede considerar como ejemplo a seguir por los valores que practica					
10	Promueve el liderazgo compartido					
11	Involucra a los docentes en el establecimiento de objetivos y metas					
12	Promueve el trabajo en equipo					
13	Evalúa constantemente las actividades programadas					
14	Propone la incorporación de nuevos recursos pedagógicos					
15	Realiza las gestiones financieras con transparencia					
16	Monitorea el logro de los contenidos curriculares					
17	Solicita y proporciona apoyo a los maestros					
18	Conoce la normatividad escolar y la aplica cuando es necesario					
19	Es una persona comprometida con su trabajo					
20	Conoce los enfoques y contenidos curriculares					
21	Se ocupa de actualizarse constantemente					
22	Logra que las juntas de Consejo Técnico sean espacios de reflexión académica					

GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTORES

I M V P 1 2 3

Fecha: _____

Hora _____

1.- ¿Cuáles son las actividades que le consumen más tiempo durante la jornada de trabajo?

2.- ¿Qué factores dificultan su labor directiva con mayor frecuencia?

3.- ¿Con base en qué toma usted las decisiones para la organización y el funcionamiento de la escuela?

4.- ¿Cree necesario actualizarse en algún aspecto? ¿Cómo lo logra?

5.- ¿Cuál es el principal objetivo de las Juntas de Consejo Técnico?

6.- ¿Qué productos obtiene de la Junta de Consejo Técnico?

15.- ¿Cuáles son los problemas más recurrentes que debe atender?

16.- ¿Qué opina con respecto a los temas que deben ser tratados en las juntas de Consejo Técnico Escolar?

17.- Además de los contenidos curriculares, ¿qué otros programas se trabajan en esta escuela?

18.- ¿A qué actividades les otorga usted mayor prioridad?

19.- ¿Qué problemas enfrenta en relación al trabajo de los maestros?

20.- ¿Qué problemas enfrenta para elaborar el PETE?
